

إعداد

الأستاذ الدكتور/ عادل بن صلاح عمر عبد الجبار
استاذ علم النفس التنظيمي والصناعي
كلية التربية - جامعة الملك سعود

الأستاذ/ محمد بن مبارك آل بشرى القحطاني
ماجستير في علم النفس التنظيمي والصناعي
كلية التربية - جامعة الملك سعود

طبعة الأولى
١٤هـ - ٢٠٠٧م

علم النفس التنظيمي والإداري

إعـــداد

أ.د. عادل بن صلاح بن عمر عبدالجبار
أستاذ علم النفس التنظيمي والصناعي
كلية التربية - جامعة الملك سعود

محمد بن مترك القحطاني
ماجستير في علم النفس الصناعي والتنظيمي
كلية التربية - جامعة الملك سعود

الطبعة الأولى
١٤٢٨هـ - ٢٠٠٧م

ح عادل صلاح عبدالجبار و محمد مترك مسعود القحطاني، ١٤٢٨هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

عبدالجبار، عادل صلاح

علم النفس التنظيمي والإداري./ عادل صلاح عبدالجبار؛ محمد مترك مسعود القحطاني - الرياض، ١٤٢٨هـ

٢٧٨ ص؛ ١٧×٢٤سم

ردمك: ٢-١٢٦-٥٧-٩٩٦٠

١ - علم النفس الإداري أ. القحطاني، محمد مترك مسعود (مؤلف مشارك)

ب. العنوان

ديوي ٦٥٨،٠٠١٩ ١٤٢٨/٣٧٧٢

رقم الإيداع: ١٤٢٨/٣٧٧٢

ردمك: ٢-١٢٦-٥٧-٩٩٦٠

الطبعة الأولى

١٤٢٨هـ/٢٠٠٧م

يطلب من المؤلفين

البريد الإلكتروني a_abduljabbar@yahoo.com

موقع أ.د. عادل صلاح عبدالجبار www.profadel.com



إهداء

نهدي هذا الجهد المتواضع إلى كل من ساهم في إتمام هذا الكتاب، شاكرين الله عز وجل على التوفيق في إنجاز جميع فصول هذا الكتاب ونخص بالشكر والدانا الكرام، وزوجاتنا، وإخوتنا، وأصدقائنا ...

المؤلفان

شكر وتقدير

شكر وتقدير لكل من ساهم في إعداد وجمع معلومات هذا الكتاب الزملاء: سليمان بن علي الكريدة، أحمد بن عبدالعزيز الدندني، تركي بن علي الشمري، محمد بن عبدالكريم الدحام، إبراهيم بن عبدالله الربيعة، محمد بن علي الصالح، البندري الربيعة.

كما نشكر الأستاذ فريد صالح بهنس بجامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية على ما قدمه من مساعدة في سبيل إخراج الكتاب بالشكل الذي عليه.

المؤلفان

المحتويات

الأشكال

المقدمة

الاهتمام بفهم السلوك في المنظمات يتزايد يوماً بعد يوم وذلك للدور الذي يلعبه في زيادة الانتاج وجودة العمل. ويعرف السلوك التنظيمي بأنه دراسة السلوك البشري في بيئة المنظمة مستخدماً طرق ومبادئ من علوم متنوعة كعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم السياسة وغيرها من العلوم.

ولفهم كل عناصر السلوك التنظيمي، يقدم هذا الكتاب نظرة شاملة ومعمقة لكل الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع ويتمحور هذا الكتاب حول ثمانية فصول. ويقدم الفصل الأول مدخل للسلوك التنظيمي وذلك من خلال دراسة المحاور التالية: العوامل والقوى المؤثرة على الإدارة، نظريات الإدارة، مفهوم وأهمية السلوك التنظيمي، الفاعلية في المنظمات. ويعرض الفصل الثاني الإدارة الذاتية في المنظمات وهي دراسة قام بها الباحث في الإدارة جيتر دريكور. ويعالج الفصل الثالث الثقافة التنظيمية باعتبارها من العناصر الهامة التي تؤثر على سلوك الفرد ويطرح الفصل الرابع نظريات الدافعية في مجال العمل، حيث يقع التطرق إلى النظريات التالية: نظرية تسلسل الحاجات، نظرية عدم النضج والنضج ونظرية X ونظرية Y ونظرية التعارض، ونظرية الدافعية ونظرية المساواة والإنصاف. ويقدم الفصل الخامس لمجموعة من العمليات الإدارية التي لها تأثير مباشر على السلوك التنظيمي وهي تخص التقييم، التغذية الراجعة والمكافآت بنوعيها الداخلي والخارجي. أما الفصل السادس فيهتم بعملية الاتصال في المنظمة حيث وقع التركيز على النقاط التالية: أنواع الاتصال في المنشأة، عناصر الاتصال، معوقات الاتصال. وفي الفصل السابع، تطرق الكاتب الى الضغوط التي يتعرض اليها الفرد في المنظمة، فبين أنواعها وتأثيرها على الفرد وعلى المنظمة. وفي الفصل الأخير الذي يخص السلوك الجماعي، طرح الكاتب ثلاثة عناصر تتعلق بالجماعات والفرق، ادارة النزاع والمفاوضات والقوة السياسية وتفويض السلطة.

الفصل الأول

مدخل إلى السلوك التنظيمي

الفصل الأول
مدخل إلى السلوك التنظيمي

مقدمة:

تخيل أنه يعمل زملاء في العمل في منظمة ما وتجدهم مسرورين بوظائفهم، ورؤساؤهم يستمعون بعناية إلى مشاركاتهم ومرئياتهم حول تطوير منظمتهم، فالجو العام في بيئة العمل حيوي وفعال، وتخيل أيضا أنهم يؤدون العمل بكل جد وافتخار يثق بعضهم في بعض ويشتركون في طرح الأفكار لتحسين الأداء ويتعاونون في حل المشكلات ويضعون معايير عالية الجودة للعمل على اختلاف ثقافاتهم وأعراقهم.

هل هذا وهم أم حلم بعمل في وضع مثالي؟ لنأخذ على سبيل المثال القصة التالية: جاك ويلتش، الرئيس التنفيذي السابق لجينيرال إلكتريك أصبحت الشركة في سنواته في قمة القيادة والريادة، فهو يتمتع بإنسانية وكفاءة عالية، سمع ذات مرة من شخص يدعي نيوترون جاك (أحد المسئولين في الشركة) أنه ينبغي إزالة الكثير من العاملين في الشركة طالما أنها قادرة على الاستمرار والبقاء، لكن ويلتش يرى أن الإنسان العامل ضروري وهو المفتاح إلى نجاح المنظمة وقال: إننا نقلل من مواهب عمالنا واستعمالنا لمهاراتهم قليلة مهمتنا أن نصمم ثانية علاقتنا معهم فلا بد من أن يهيأ مكان أكثر حرية ومشاركة في تطوير المنظمة ليكونوا مبدعين ويشعرون بإنجازهم في العمل[1].

الإدارة والعمل بين الحاضر والمستقبل:

المديرون في بيئة العمل اليوم ينبغي أن يكونوا سريعين ومرنين لكي يساعدوا منظماتهم في التطور وتحقيق الفائدة ولا سيما في عالم العولمة والتنافس الشديد،

أيضا ينبغي أن يسخروا تقنيات المعلومات ورأس المال البشري اللذين سيكونان القوة التنافسية الناجحة في عالم التقنية والعولمة، هذه القوة الدافعة التي تتميز بكثافة المعرفة واستعمال المعلومات ستؤدي إلى تحرير وتطوير وتكوين تحالفات وقواعد اقتصادية جديدة.

في منتصف الثمانينات كانت شركات آي بي إم وشركة أبل تجاريا بقوة للحصول على حصتهما في سوق الحاسبات الشخصية والبرامج، أما اليوم فالشركات المهيمنة في السوق هي شركة ديل للحاسبات الشخصية وشركة مايكروسوفت للبرامج والسبب في ذلك هو التفوق في استشراف المستقبل.

الأسواق حاضرا ومستقبلا ستتجه إلى العالمية وبلا حدود والاندماج والتحالفات الإستراتيجية ستسيطر على الأسواق، فالمفتاح الحاسم في التنافس العالمي هو رأس المال البشري فلكي يجذب ويحتفظ به ويطور فإنه ينبغي على المنظمات أن تكون بيئة للتعلم المستمر وتستثمر المعرفة وتجددها بشكل فعال[٢].

فالمعرفة مطلوبة في العمل وخاصة عمل فرق التسويق وذلك لمعرفة المنافسين في السوق ومعرفة مخازنهم ومعرفة كم من المنتجات والخدمات التي تسلم وتسوق؟.

أيضا اشتراك المعرفة سمة مهمة أخرى وقوة تنافسية باقية، على سبيل المثال أريكسون وهي شركة إلكترونيات سويدية تشجع على الاشتراك في المعرفة من خلال تقنية المعلومات فنجد أنها أتاحت الدخول المجاني للانترنت لموظفيها وعائلاتهم، أما داخليا (في الشركة) فهناك موقع على الانترنت لتطوير القدرات لدى موظفي الشركة يشتمل على غرف للدردشة ومنتديات لتكوين مجموعات تشترك في تطوير قدراتهم وخبراتهم[٣].

إن إدارة المعرفة في النهاية ستؤدي إلى تحقيق الأرباح ومعدل إنتاج عال وإبداع في العمل وتعلم تنظيمي حقيقي.

أشار الباحث بفيفر إلى أهمية العاملين في التنظيم من خلال العديد من الأسئلة والقضايا وهي[٤]: عندما ينظر المديرون إلى موظفيهم فهل يرونهم ممانعين انتهازيين

ومن الضروري السيطرة عليهم من خلال الحوافز والعقوبات؟ أم يرونهم أذكياء جديرون بالثقة؟ بالمنظور الصحيح كل شيء محتمل فالخطأ الواحد قد يغير الجهود فلا الاستشارات ولا حلقات الدراسية ولا الشعارات ستساعد في تلافي ذلك الخطأ.

ووجهات نظر ويلتش ويفيفر حول الموظفين هامة وجيدة، في القرن الحادي والعشرون فالحاجة إلى موظفين أذكياء وفطنين ومديرون يتمتعون بمهارات عالية من المرونة والفطنة وخفة الحركة هام جدا، يحتاج القرن الحادي والعشرون لنوعيات معينة من العاملين (موظفين - مديرين) لخلق جو للعمل المثالي ابتداء بالشعور بالمسؤولية لخلق عمل جاد، وتكوين الفريق الواحد في العمل والمشاركة في صنع القرارات.

العوامل والقوى المؤثرة على الإدارة:

إن القوة الأولى في العمل هي *قوة الموارد البشرية* من (مديرين-تقنيين-موظفين-اختصاصيين) وعليها يتوقف نجاح وتفوق الشركة، لكن لسوء الحظ هناك نقص في العمال الماهرين تقنيا، فالموارد البشرية هي قوة وأصل ثمين وأكثر أهمية للعمل من أي وقت مضى.

ونحن ندخل القرن الحادي والعشرون نجد أن هناك شركات ومؤسسات تسيطر على الاقتصاد العالمي وهي الشركات الأكبر من حيث سعرها في السوق وعددها (٢٥) شركة منها (١٧) أمريكية و(٣) يابانية و(٥) بريطانية، ونتيجة *للتكامل والتداخل العالمي* زاد معدل نمو التجارة العالمية وكان أسرع من الناتج الإجمالي المحلي العالمي، فتجارة السلع والخدمات بين الأمم تزيد أسرع من الإنتاج العالمي الفعلي للسلع[٥].

لكي نستطيع التعامل مع التغييرات السريعة في العالم العالمي فإنه ينبغي على الشركات أن لا تجعل استثماراتها رأسمالية فقط بل لا بد أن تستثمر في الناس، فعندما يكون لديها عمال ذو مهارة عالية فإنها لديها قدرة تنافسية عالمية أكثر.

في الولايات المتحدة الأمريكية الأيدي العاملة نجدها متنوعة *ثقافيا* وبالتالي يحتاج المديرون والعمال تعلم التعامل مع بعضهم البعض لاختلاف ثقافاتهم بينما نجد في اليابان والصين مجتمعات متجانسة أساسا من حيث الجنس على عكس

الولايات المتحدة الأمريكية فهناك تنوع عرقي منذ السبعينات ليس التنوع العرقي ينمو فقط بل التنوع الجنسي والعمري فنجد أن النساء أكثر من الرجال ونجد أن العمال أكبر سنا، فالأيدي العاملة في عام ٢٠٠٣م كانت نسبة ٥٠٪ من العمال أعمارهم بين ٣٥-٥٤، وحوالي ٥٠٪ من العمال نساء، وحوالي ٢٥٪ من العمال نجد أصولهم أفريقية واسبانية وآسيوية(٦)، فهل تلك العمالة المتكونة من الجاليات والنساء على قدرة على البقاء في عالم المنافسة العالمية اليوم، فإذا لم تسع المؤسسات والشركات للتدريب الأيدي العاملة وبالشكل الصحيح فلن تستطيع المنافسة في العالم.

إن *سرعة التغيير* قوة حاسمة أخرى جديرة بالاعتراف فجهاز الفاكس والانترنت وهندسة الجينات وتكوين الامبروطوريات المتحالفة وكثرة المستهلكين الذين يريدون منتجات وخدمات ممتازة وبسعر أقل ووقت مناسب، كل ذلك متغيرات تسود العالم وتتطلب من المدير جهد أكبر في عمله.

فالمدير اليوم ينبغي أن يهيئ للتكيف لمثل هذا التغير السريع، وإلا سيواجه مشاكل وصعوبات لاسيما عندما يخفق في فهم السرعة أو مقاومتها أو يخفق التكيف السريع معها(٧).

القوة الرئيسية الأخرى التي تؤثر على الإدارة هي *التقنية*، تشير التقنية إلى العلميات التي تحول المواد الأولية أو الرأسمالي الثقافي إلى منتجات أو خدمات، التقنية هي ليست فقط آلات ومكائن، كما أن تقنية المنظمة تؤثر اليوم على انسياب العمل والأنظمة والقواعد(٨).

في العصر الزراعي كانت إنجاز الأرض العامل الرئيسي والميزة التنافسية وكان ملاك الأراضي مهيمنون في تشكيل الأسواق ووضع السياسات والتشريعات.

في عصر المعلومات الحالي نستعمل تقنية الحاسبات ونخترع أنظمة حاسوب جديدة أكثر قوة من جيل الحاسوب السابق.

مايكروسوفت، غولدمان ساكس، ووالت ديزني يبحثون عن مشغلي التقنية الموهوبون المبدعون الذين يفحصون البرامج، حيث أن التقنية يمكن أن تنتج مزايا تنافسية عندما تستعمل عمليا لسنوات عديدة.

إدواردز ديمنج يعتبر أب الجودة الشاملة وأوصى بالمعلومات المحسنة والتدريب النوعي للعاملين[٩]، تحدث آخرون عن وضع معلومات ذات العلاقة تكون دقيقة ومناسبة في أيدي كل العاملين. إن المعلومات الصحيحة سلعة ثمينة عندما تطبق عمليا يمكن أن تؤدي إلى معدل إنتاج عالي[١٠]، تقنية المعلومات غيرت تصرفات وأداء المديرين فكانوا يجمعون البيانات والمعلومات من سلسلة من المراجع ثم يحللونها ثم يصدرون القرار ثم يتابعون تنفيذ القرار هذه الطريقة معرضة لأخطاء عالية أما عصر تقنية المعلومات فإنها تزود بالمعلومات المناسبة في أسرع وقت وأقل جهد ويكون دور المديرون الأشراف على اتخاذ القرارات[١١].

إن مقاومة هذه القوى والعوامل من المحتمل ستؤدي إلى النزاع والصراع الغير ضروري، أيضا الإخفاق في التعامل مع هذه القوى ستؤدي إلى: استياء من العمل، انخفاض الروح المعنوية، انخفاض معدل الالتزام بالعمل، مجموعة من النتائج غير المرضية.

نشأة الإدارة:

قبل الحديث عن نشأة الإدارة ينبغي لنا أن نعرف أن هناك فرق بين نشأة الإدارة كممارسة واستخدام وفن من الفنون، ونشأة الإدارة كعلم له مبادؤه وأسسه التي تقوم عليه.

فممارسة فن الإدارة وجد منذ وجود الخلق على هذه الأرض فآدم عليه الصلاة والسلام مارس فن الإدارة مع زوجته وأبنائه فعمل عليه الصلاة والسلام على تنسيق وتوجيه جهود أفراد أسرته من أجل تحقيق الرفاهية المعيشية والأمنية فذاك يعمل في الزراعة وذلك يعمل في النسيج والصناعة وذلك يعمل في تربية الماشية ورعيها كل ذلك من أجل تحقيق أهداف تلك الأسرة الناشئة.

ثم تطور الأمر فكثرت ذرية آدم عليه الصلاة والسلام حتى تشكلت ما تسمى بالقبيلة التي يرأسها شيخها وأميرها (والذي يعتبر مديرها بمصطلح اليوم) فأخذ ينسق ويوجه جهود أفراد عشيرته من أجل توفير المستلزمات الغذائية من أكل وشرب والمستلزمات الاستهلاكية من ملابس ونسيج وغيرها وحماية القبيلة وممتلكاتها من طمع القبائل

الأخرى، فذاك يعمل في الجيش وذلك يعمل في الزراعة وذلك يعمل في التجارة وجلب الأرزاق من البقاع والأمصار وذلك يعمل في رعي بهيمة الأنعام وهكذا هناك توزيع للمسؤوليات والمهام بين جميع أفراد القبيلة.

وهكذا تطور الأمر فتشكلت الدول والحضارات والتي بدورها زادت من ممارسة فنون الإدارة لتعقد الحياة وحاجاتهم لذلك.

فعلى سبيل المثال الحضارة المصرية (٢٩٠٠- ٢٤٧٥ ق م) والتي تعتبر من أقدم الحضارات والدول التي عرفتها البشرية مارست الكثير من الأساليب والإجراءات الإدارية (والتي عرفت فيما بعد) فهناك الملك والذي يلقب بفرعون والذي ترجع كل السلطات والصلاحيات إليه ثم نائبه الوزير الأول والذي يشرف على المصالح الحكومية كالخزانة ومخازن التموين والزراعة وغيرها، كما مارسوا بعض الأساليب الإدارية كنظام الحوافز والبرامج التدريبية لأفراد الحكومة الخ.

ثم جاءت الحضارة الصينية (٢٣٥٧ ق م) فمارست الكثير من الأساليب والإجراءات الإدارية فكان هناك الحاكم ويساعده تسعة مستشارين يساهمون في اختيار الأكفأ من موظفي الدولة، وكان هناك اختبار كل ثلاث سنوات لموظفي الدولة من اجتازه بقي في عمله ومن لم يجتازه ابعد عن عمله الخ.

تليها الحضارة اليونانية والتي عرفت الكثير من الأساليب الإدارية ومارستها فكانت مقسمة إلى مدن تكون كل منها دويلة صغيرة مستقلة حيث يتم اختيار الجهاز الإداري عن طريق الانتخاب الشعبي المباشر، كما طبقت نظام دوران الوظيفة ونظام الخدمة العامة (المصلحة العامة) وتقسيم العمل والبحث عن المواهب المهارات الذهنية للمدير الخ.

بعد ذلك جاءت الحضارة الرومانية (٧٥٣ ق م) والتي بدورها مارست العديد من الإجراءات والأساليب الإدارية فكان هناك الحاكم يعاونه مجلس مكون من مائة شخص يهدون له النصيحة والإرشاد كما كان هناك شخص يعرف بالرقيب يتمتع شاغله بسلطات أهمها الإشراف على سجلات المواطنين وممتلكاتهم كما طبقت بعض الأساليب الإدارية كالإدارة بالمشاركة والتسلسل الإداري للموظف وغيره الخ.

اختيار الأفراد العاملين، والإشراف الدقيق عليهم لإنجاز الأعمال والقضاء على انخفاض الإنتاجية، واستخدام الحوافز المادية لحثهم على تحقيق الكفاءة الإنتاجية العالية.

أما سلبياتها: إهمال الجوانب الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد العاملين في المنظمة (التعامل مع الفرد العامل على انه آلة)، وعدم الدعوة إلى التفاعل مع المحيط والبيئة الخارجية للمنظمة.

٢ - نظرية البيروقراطية:

رائدها: ماكس فيبر. ونشأتها: ألمانيا. وملخصها: تعني كلمة البيروقراطية سلطة المكتب أو حكم المكتب وتركز على وضع وتنظيم القواعد واللوائح الوظيفية (من أعلى الهرم الوظيفي إلى أدناه) وتوزيع المهام والأعمال والواجبات الرسمية على الإفراد العاملين وتوزيع السلطة لكل فرد على حسب مكانته في الهرم الوظيفي وعدم السماح للفرد العامل بتجاوز سلطته ومهامه الموكلة له، والاعتماد على المستندات والخطابات المكتوبة والرسمية في الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية.

أما سلبياتها: تؤدي إلى الجمود والثبات وعدم التجديد والابتكار والإبداع في العمل، إهمال الجوانب الإنسانية والاجتماعية للأفراد العاملين في المنظمة.

٣ - نظرية التقسيم الإداري:

رائدها: هنري فايول. ونشأتها: فرنسا. وملخصها: يرى هنري فايول أن مبادىء الإدارة هي تقسيم العمل واستخدام الأمثل للقوى العاملة، تناسب السلطة مع المسؤولية، الالتزام بالقواعد والتعليمات، وحدة الأمر والتوجيه (مصدرها رئيس واحد)، مراعاة المصلحة العامة، الرواتب والمكافآت، المركزية (مدى تركيز السلطة أو توزيعها)، تسلسل القيادة، النظام (وضع كل شيء وكل شخص في مكانه)العدالة، الاستقرار الوظيفي، المبادأة والابتكار، العمل بروح الفريق الواحد).

أما سلبياتها: إهمال الجوانب النفسية والاجتماعية للأفراد العاملين في المنظمة وعدم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية فيما بينهم.

ثم سطع نور وفجر البشرية بظهور الحضارة الإسلامية والتي أسسها خير ولد آدم محمد عليه الصلاة والسلام فكان هو المشرع والقائد والمفتي والمرجع في كل الملمات والشدائد وأرسى لأمته الكثير من الأساليب والإجراءات الإدارية كنظام الشورى ونظام تفويض السلطة واختيار الأكفأ والأصلح ونظام العدل والمساواة ونظام المحاسبية والرقابة وغيرها (سنتحدث عنها بإسهاب في فصل آخر) الخ.

وفي العصر الحديث ظهرت الإدارة (تحديدا الإدارة الصناعية) كعلم له مبادؤه وأسسه وقواعده وذلك في عام ١٩١١م على يد المهندس الأمريكي فريدريك تايلور حيث ألف كتابا سماه الإدارة العلمية، ثم تلاه العالم الفرنسي هنري فايول والذي وضع أول نظرية كاملة للإدارة تضمنت وظائف الإدارة وأسسها ومبادئها.

ومنذ أن حاول العلماء والباحثين في علم الإدارة (وخاصة في المجال الصناعي) بتنظيم العلاقات بين الإفراد العاملين في المنظمة الواحدة ووضع الأسس والوسائل والأساليب والإجراءات التي من شأنها أن تطور وتحسن العمل ونتائجه، ظهرت وتكونت نظريات الإدارة والتي بدورها تعددت وتنوعت وربما تعارضت في بعض جوانبها، وذلك ابتداء من النصف الثاني من القرن التاسع عشر والى يومنا هذا ولعلنا أن نجمل أهم نظريات الإدارة بما يلي:

أولا: المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) في الإدارة:

ظهرت المدرسة التقليدية في الإدارة في منتصف القرن التاسع عشر وتعتبر من أوائل نظريات الإدارة، ومجمل فكرها ونظرياتها تدور حول تقسيم العمل بين العاملين (التخصص في العمل) في المنظمة لتحقيق كفاءة إنتاجية عالية، وتشمل هذه المدرسة ثلاث نظريات هي:

١ – نظرية الإدارة العلمية:

رائدها: فريدريك تايلور. ونشأتها: الولايات المتحدة الأمريكية. وملخصها: التحديد الدقيق لكل عنصر في عمل الأفراد العاملين واستبعاد غير الضروري منها وتحديد الحركات الضرورية لأداء العمل والوقت المحدد لإنجازها، واستخدام الطرق العملية في

ثانيا: مدرسة العلاقات الإنسانية:

رائدها: إلتون مايو. ونشأتها: الولايات المتحدة الأمريكية. وملخصها: الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية بين الأفراد العاملين في المنظمة سعيا للوصول إلى إنتاج أفضل، الاهتمام بالحوافز المعنوية، الاعتراف بحقوق الأفراد العاملين والمعاملة الحسنة معهم والعمل على حل مشكلاتهم المختلفة.

أما سلبياتها: الاهتمام بالعنصر البشري في العمل فقط، تتجاهل أثر الحوافز المادية تركز على التنظيم غير الرسمي وتهمل التنظيم الرسمي، تتجاهل الصراع التنظيمي والخلافات بين الأفراد والجماعات في البيئة العملية.

ثالثا: المدرسة السلوكية:

رائدها: ماري باركر فوليت ونشأتها: الولايات المتحدة الأمريكية وملخصها: تضع فرضيات عن سلوك الأفراد العاملين في المنظمة وأثره على الإنتاجية ثم تفحص هذه الفرضيات بأسلوب علمي ثم تطبق النتائج في محيط العمل، كما تؤكد على توفير حاجات الإنسان لدورها في تحسين إنتاجيته في العمل، وهذه الحاجات كما أكدها (ماسلو) في نظريته (هرمية الحاجات) على النحو الآتي: الحاجات الطبيعية (الطعام - الشراب - اللباس - المسكن) الحاجة للأمن والحماية الحاجات الاجتماعية الحاجة إلى الاحترام والتقدير، الحاجة إلى تحقيق الذات.

أما سلبياتها: تحتاج كل منظمة إلى مجموعة من المتخصصين في مجال علم النفس والاجتماع لتحليل وتحديد سلوك الأفراد وحاجاتهم والمؤثرات التي تؤثر عليها.

رابعا: مدرسة اتخاذ القرارات:

رائدها: لتشستر بارنارد. ونشأتها: الولايات المتحدة الأمريكية. وملخصها: عملية اتخاذ القرارات تعد ركنا أساسيا وجانبا مهما في العمل الإداري بل إن العمل الإداري يمكن تحليله إلى مجموعة من القرارات المتداخلة والمتشابكة كما تدعو هذه المدرسة إلى التعاون والمشاركة والتفاعل والاتصال بين الأفراد العاملين في المنظمة عند عملية اتخاذ القرارات، وتدعو إلى دراسة العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات.

أما سلبياتها: التركيز على عملية اتخاذ القرارات وإغفال الجوانب الأخرى في العمل الإداري كالتخطيط والتنظيم والعنصري البشري.

خامسا: مدرسة النظم:

رائدها: بيرتا لانفي. ونشأتها: الولايات المتحدة الأمريكية. وملخصها: أن المنظمة تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها البعض بعلاقة تفاعل وتداخل، أي أن أي جزء منها يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها فإذا حدث تغيير في أي من هذه الأجزاء فإن الأجزاء الأخرى والمنظمة ككل تتأثر أيضا، كما ترى أن أي منظمة تتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة.

أما سلبياتها: لم تحدد هذه المدرسة العوامل والمؤثرات التي تؤدي إلى زيادة وتحسين الإنتاج في العمل وتحقيق الكفاءة فيه.

سادسا: التجربة اليابانية في الإدارة (نظرية زاي):

رائدها: وليم أوشي. ونشأتها: اليابان. وملخصها: تقوم هذه النظرية على المبادىء الأساسية التالية: الثقة (الثقة المتبادلة بين الفرد والمنظمة، الحذق والمهارة (خبرة الفرد العامل وممارسته وتجربته ومهارته في العمل)، الألفة والمحبة (بين الأفراد العاملين ومراعاة العلاقات والجوانب الإنسانية والاجتماعية بينهم). وتعتبر أن هذه المبادئ الأساسية هي أهم مرتكزات وجوانب الإدارة الناجحة في أي نشاط أو قطاع.

أما سلبياتها: إهمال الجوانب الإدارية الأخرى كالتخطيط والهيكل التنظيمي ونظام الحوافز ومستويات السلطة.

سابعا: إدارة الجودة الشاملة:

رائدها: إدوارد ديمنج. ونشأتها: تعتبر اليابان من أهم الدول التي استفادة من هذه النظرية. وملخصها: الهدف الدائم للمنظمة هو تحسين الإنتاج والخدمات، يجب أداء العمل بطريقة صحيحة من أول خطوة، الدعوة إلى مشاركة جميع الأفراد العاملين في العمل وتطويره وفي تحمل الأخطاء (فريق العمل الواحد)، التخلص من الاعتماد على

التفتيش الشامل، السعي لتطوير طرق اختيار جودة الإنتاج والخدمات (ما يناسب اليوم قد لا يناسب الغد)، إنشاء مراكز التدريب الفعال للعاملين في المنظمة ضرورة وجود قيادة فعالة، إزالة الحواجز بين الإدارات.

أما سلبياتها: الاهتمام بجانب واحد من جوانب العمل وهو جودة الإنتاج، وإهمال الجوانب والأنشطة الأخرى للعمل الإداري كالعلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الأفراد العاملين وتوفير حاجاتهم وحل مشكلاتهم والهيكل التنظيمي ومستويات السلطة في المنظمة.

أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

لماذا العاملون يتصرفون تصرفات مختلفة وهم يعملون في منظمات واحدة؟ لماذا البعض منهم أكثر إنتاجا من الآخر؟ لماذا المديرون يبحثون وبشكل مستمر لتصميم طرق يسيطرون بها على العاملين؟ هذه الأسئلة وغيرها هامة في توضيح أهمية دراسة السلوك التنظيمي، إن الاهتمام بفهم السلوك في المنظمات أصبح يتزايد لدورها في زيادة الإنتاج، وجودة العمل، كما أن المجالات التي تؤثر على السلوك التنظيمي تعددت بشكل واضح.

سنعرف السلوك التنظيمي بأنه: دراسة السلوك البشري والمواقف والأداء في بيئة المنظمة مستخدما طرقا ومبادئ من علوم متنوعة كعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم السياسة وعلم ثقافة الأجناس البشرية متناولا الأفراد والمجموعات والعمليات.

هناك وجهة نظر تتصور أن السلوك التنظيمي يتأثر أولا: بطريقة التفكير لدى الأفراد أو المجموعات لذلك يجب أن نميز بشكل واضح بين تحليلات وتفكير الأفراد والمجموعات أو المنظمة ككل، ثانيا: استعمال المبادئ والنماذج والنظريات والطرق من المجالات الأخرى. ثالثا: مواقف الناس وتصوراتهم ومشاعرهم وأهدافهم. الرابع: توجيه الأداء، فلماذا هناك أداء بمستوى منخفض وأداء بمستوى عالي؟ كيف يحسن الأداء؟ هل التدريب يحسن الأداء؟ هذه قضايا هامة تواجه المديرين. الخامس: دور الطريقة العلمية مهم في دراسة المتغيرات والعلاقات ودراسة السلوك التنظيمي[١٢] (شكل رقم ١).

كما أن قادة المنظمات يواجهون العديد من التحديات والتي تتمثل في التغيرات التي تحدث داخل وخارج المنظمات مثل: سرعة التحول والتنوع الثقافي والمنافسة العالمية وإعادة هندسة العمل وهذه المفاهيم تتطلب من القادة أداء عمليا أكثر في ذلك العالم المتغير.

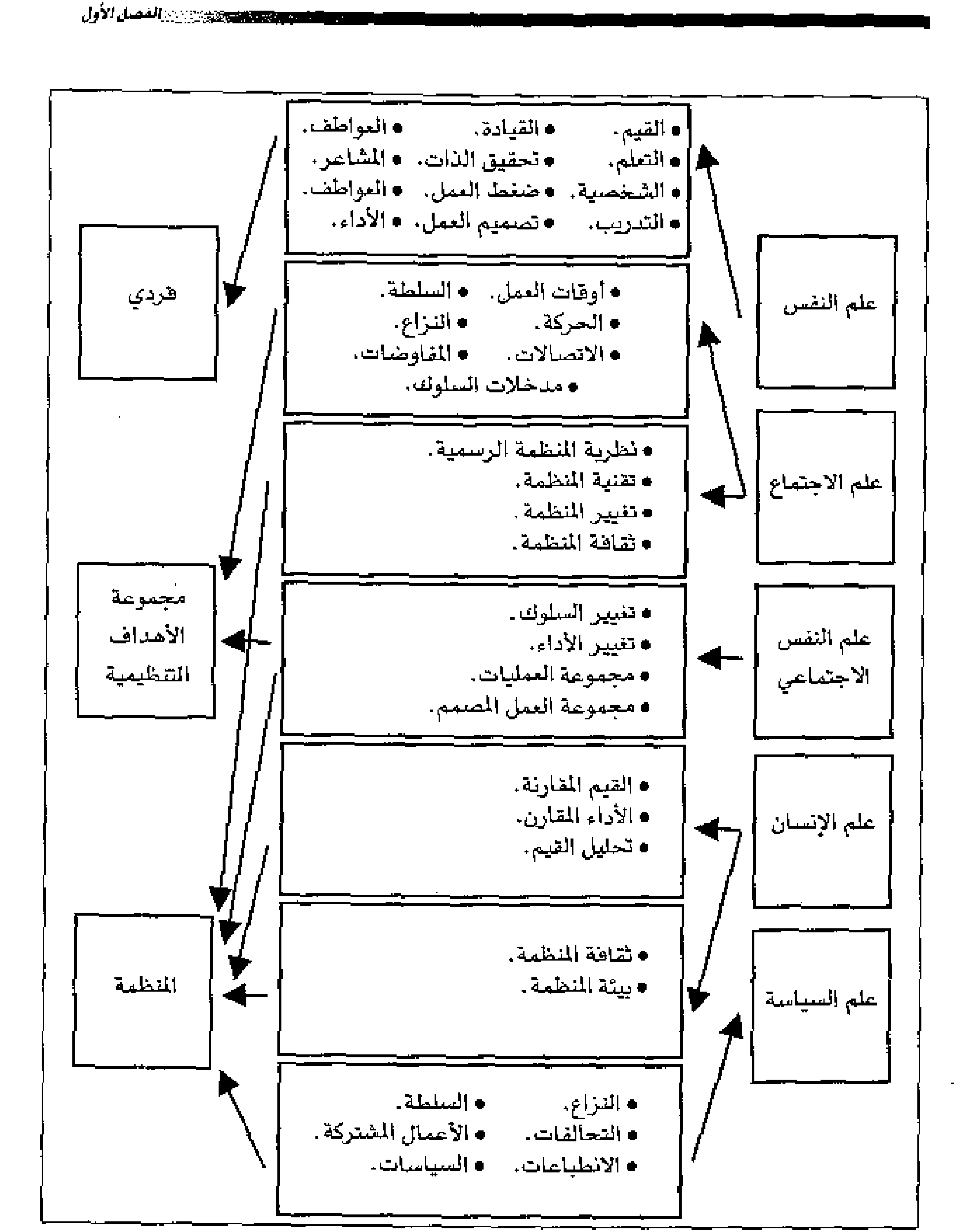
بالإضافة إلى تنوع القوى العاملة وتزايد عدد المستهلكين الذين يريدون المنتجات متجاوبة ومشبعة لحاجاتهم من جودة عالية بسعر أقل وتسليم عاجل، هذا التنوع في القوى العاملة وتزايد طلبات المستهلكين يجب أن يضعها القادة في الحسبان بالإضافة إلى المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية التي تزيد الوصول السهل إلى المنتجات والخدمات.

القادة ينبغي أن يطمأنوا الزبائن والمستهلكين بأن سلعهم أو خدماتهم ذات الجودة النوعية متوفرة وسهلة المنال بسعر منافس وذلك عن طريق فرق التسويق في المنظمة.

لأكثر من ثلاثة عقود سمح تطور التقنية معالجة المعلومات وتخزينها في قرص مرن، إن القادة في المنظمات يجب أن يستعملوا ويديروا بكفاءة تقنية المعلومات المتوفرة لكي تستطيع الشركة أن تنافس عالميا.

إن الانترنت مثال لنظام الاشتراك بالمعلومات إلكترونيا فهي شبكة سريعة تربط العديد من الجهات كقطاع الأعمال والجامعات والأنظمة الحاسوبية الإقليمية الأخرى، النمو المثير للانترنت أدت إلى جعل المديرين ومن حول العالم يشتركون في الأفكار والبيانات وتبادل الآراء بأقل وأسرع وقت. إن إمكانية استعمال تقنية المعلومات والتقنيات الأخرى في إدارة العمال وتحفيز الأفراد وتطوير المنظمات متاحة بلا نهاية.

كل ما يواجه القائد في المنظمة من ترتيب الموارد البشرية وتصميم الهيكل التنظيمي واتخاذ القرارات وعمليات تغيير المنظمات كانت حافزا لبدأ دراسات هورثون.



شكل رقم (١). نموذج دراسة السلوك التنظيمي لمختلف النظريات

المصدر: Stephen P.R. Organizational Behavior, Prentice-Hall, 2003, p.11.

دراسات هورثون:

نشأت مفهوم الإدارة العلمية لتايلور من عام ١٩٠٠-١٩٣٠ هـ والذي ركز على زيادة معدل الإنتاج في فكرته ونظريته، لكن تأكيد تايلور على الإنتاج والكفاءة وتجاهله لحاجات العاملين أدت إلى معارضة اتحادات العمال لمبادئ الإدارة العلمية، وعارضت العالمة ماري باركر تايلور لأنه لم يعطي الاهتمام الكافي لحاجات الأفراد والعلاقات الإنسانية في بيئة العمل وتعتبر ماري باركر من رواد نظرية اتخاذ القرارات واللامركزية في الإدارة، وأكدت على حاجات الفرد والمجموعات في بيئة العمل وأنها هي حجر الأساس في الإدارة، لكنها أخفقت في تقديم دليل تجريبي يدعم وجهات نظرها، أراد رواد الصناعة دليل مؤكد بأن التركيز على الموارد البشرية سيؤدي إلى زيادة الإنتاج.

بعض هذا الدليل أصبح مؤكد من خلال ما توصلت له دراسات هورثون من معلومات[١٣]، حيث قام فريق بحثي من جامعة شيكاغو بدراسة تأثير الكهرباء على الأفراد العاملين في مصنع كهربائي غربي شيكاغو، فعملوا على تقسيم الأفراد إلى مجموعتين مجموعة تعمل في غرفة مستوى الإضاءة فيها ثابت ومجموعة أخرى تعمل في غرفة مستوى الإضاءة تزاد وتنقص، وقد بدأت هذه التجارب لمحاولة التعرف على العلاقة بين كثافة الإضاءة والكفاية الإنتاجية للعاملين وجاءت النتائج غير متوقعة مؤكدة وجود متغير جديد هو الروح المعنوية للعمال ودرجة الانسجام والوئام القائم بين المجموعة العاملة ثم اجري تجربة أخرى للتعرف على أثر الراحة ومدتها على الكفاية الإنتاجية فتكررت النتائج غير المتوقعة التي تؤكد تأثر الإنتاجية أساسا بالحالة المعنوية للعمال فأجريت تجربة ثالثة لاختبار أثر تغيير طريقة دفع الأجور على الكفاية الإنتاجية وتكررت النتائج غير المتوقعة والتي تؤكد أن الإنتاجية ترتبط إيجابيا بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين أكثر مما ترتبط بالتغيرات المادية التي تدخل على ظروف وأحوال العمل.

إلتون مايو وفريز رودلسبرجر ووليام ديكيسون هم رؤساء فريق الدراسة وقد واصلوا تجاربهم من عام ١٩٢٤-١٩٣٢م لمدة ثمان واستخدموا في تجاربهم اكثر من (٢٠،٠٠٠)

عامل في مصنع الكهرباء الغربي من مدينة شيكاغو، وتوصل الباحثون إلى النتائج التالية: ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم، تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه الجماعة، الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل، طاقة الفرد للعمل لاتتحدد طبقا لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضا طبقا لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى، دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم من حيث تكوين الجماعات ونمط العلاقات بينهم، هذه التجارب قد مهدت السبيل لظهور منهج جديد في التفكير وهو المنهج السلوكي الذي يمكن من خلاله اكتشاف المشكلات الإنسانية المعقدة والتعرف على أساليب علاجها.

سلوك المجموعة والفاعلية الفردية:

يتشكل سلوك المجموعة بسبب العمل الإداري وبسبب الجهود الفردية لذلك يعمل المديرون بتشكيل مجموعات عمل لتنفيذ الوظائف والمهام المخصصة، هذه المجموعات يمكن أن تؤثر على الأداء التنظيمي والفردي هذا التأثير ربما يكون إيجابي أو ربما سلبي بناء على نية أعضاء المجموعة أيضا المديرون الفاعلون يعرفون حاجة الفرد للانتساب وبعض المديرون لا يعرفون هذا الأمر.

سلوك ونزاعات داخل المجموعة (الصراع التنظيمي) بينما المجموعات تعمل وتتفاعل مع المجموعات الأخرى فإنهم يطورون أداء مجموعتهم كنتيجة لتنافس مع المجموعات الأخرى هذا التنافس قد يؤدي إلى حدوث نزاع وصراع، فمثلا إدارة مصرف كيلي[١٤] والتي جلبت العديد من الزبائن الجدد قد تتصارع وتتنازع مع الفروع الأخرى، هذا النزاع والصراع قد يحقق نتائج إيجابية للمنظمة أو قد تؤدي إلى نتائج سلبية جدا، إدارة هذا النزاع هي سمة مهمة للمدير في السلوك التنظيمي.

قوة السياسة والسلطة هي القدرة على الحصول على شخص ما ليعمل شيء تريد أن يعمل أو يحدث أشياء تريد أن تحدث، العديد من الناس في مجتمعنا منزعج جدا من

مفهوم السلطة وربما البعض يهانون بواسطتها، لأن جوهر السلطة هي السيطرة على الآخرين، على أية حال السلطة هي حقيقة في المنظمات، يحصل المدير على السلطة من المصادر التنظيمية والفردية، فنجد كيلي لديها سلطة مستمدة من موقعها الرسمي في المصرف فهي تسيطر على تقويم الأداء وزيادات الراتب، وهي أيضا لديها جاذبية لأن زملائها يحترمونها ويقدرون خبراتها وقدراتها، المديرون يجب أن يفهموا أن مفهوم السلطة هي حقيقة في المنظمات والوظائف الإدارية.

عمليات المنظمة:

تعطي بعض العلميات السلوكية حياة ونشاط للمنظمة، هذه العمليات عندما لا تعمل بشكل جيد فإنها ستؤدي إلى ظهور مشكلات كما في هذا المثال[١٥]:

عندما التحقت ديبرا بقسم التسويق في الكلية وهي صغيرة، عرف ويشلي (أستاذها المفضل في الجامعة) بأن يوما ما ستعمل في ذلك الميدان وعندما أكملت دراساتها كانت أكثر إيجابية من أي وقت مضى واعتقدت بأن التسويق سيكون عمل حياتها، وبسبب سجلها الأكاديمي الممتاز استلمت عدة عروض عمل، ثم قررت أن تعمل في إحدى المؤسسات الاستشارية لاعتقادها بأنها ستكسب خبرة أكبر في عدة مناطق تسويقية، وفي آخر يوم لها في الجامعة أخبرت أستاذها المفضل بأن هذا اليوم هو أسعد أيام حياتي لحصولها على هذه المهنة العظيمة وبعد فترة زارت ديبرا الكلية لتبحث عن عمل آخر وعلم أستاذها بتركها للعمل السابق فهي لم تبق فيه أكثر من سنة وقرر مقابلتها ليتعرف على سبب تركها العمل السابق فأخبرته بأنها كانت لا تعمل في تلك المؤسسة إلا بجمع البيانات عن طريق الهاتف وتجلس طوال اليوم تتحدث على الهاتف وهذا العمل لا يتناسب مع مؤهلاتها، فالمؤسسة الاستشارية التي عملت فيها لم يبينوا لي طبيعية عملي، فأقرها على ترك وظيفتها لأنهم لم يزودها بمعلومات واقعية عن العمل.

تتضمن عمليات المنظمة عدد من العلميات التي تساهم في الأداء التنظيمي الفعال وهي: (الاتصال، إتخاذ القرارات، والقيادة).

١ - عملية الإتصال:

بقاء المنظمة يتوقف على قدرة الإدارة على استلام وإرسال المعلومات، وتربط عملية اتصال الناس بالمنظمة وتربط المعلومات نشاطات المنظمة بمطلب البيئة الخارجية. أيضا المعلومات تربط النشاطات الداخلية في المنظمة، مشكلة ديبرا في المثال السابق ظهرت لأن المعلومات الحقيقية عن نشاط المنظمة مختلفة عن المعلومات التي روجت عنها.

٢ - عملية اتخاذ القرارات:

تتوقف نوعية اتخاذ القرارات في المنظمة على اختيار الأهداف الصحيحة والوسائل المناسبة لتحقيقها، بالتكامل الجيد بين العوامل السلوكية والتنظيمية ستجعل الإدارة تتخذ قرارات عالية الجودة، تصور ويشلي تجربة ديبرا في المثال السابق بأنه تناقض في اتخاذ القرارات في استئجار العمال الجدد، ينبغي أن تعتمد المنظمات على القرارات الفردية بالإضافة إلى قرارات المجموعة، وتتطلب إدارة فعالة لديها معرفة في كلتا أنواع القرارات.

٣ - عملية القيادة:

يجد القادة وفي كل المنظمات مثل كيلي مجموعات رسمية ومجموعات غير رسمية، إن أهمية القيادة الفعالة للحصول على الفرد أو مجموعة وأداء تنظيمي حرج جدا يحتاج إلى جهد كبير، يعتقد بعض الناس بأن القيادة الفعالة تعتمد على المميزات والسلوك في الأفراد والمجموعة ويعتقد آخرين بأن أسلوب قيادة واحد فعال في كل الحالات، ما زال آخرين يعتقدون بأن كل حالة تتطلب أسلوب قيادة معين؟ هل المديرون دائما قادة؟ لسوء الحظ الجواب لا.

الهيكل التنظيمي:

ينبغي على المديرين في المنظمات أن يكون لديهم فهم لعمل الهيكل التنظيمي إن النظر في لائحة الهيكل التنظيمي للمنظمة في قطعة ورق معلقة على حائط يرى من خلالها ترتيب المواقع وواجبات العمل وخطوط السلطة بين أجزاء المنظمة. على أية حال الهياكل التنظيمية يمكن أن تكون أكثر تعقيدا من ذلك بكثير كما يصور المثال التالي[١٦]:

الدكتور جون رايس عين مؤخرا عميد لكلية التجارة في إحدى الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية قبل وصوله للحرم الجامعي صرف رايس عدة أسابيع يدرس طريقة التمويل وبرامج الكلية والطلاب والهيكل التنظيمي وكان يحاول تطوير قائمة من الأولويات أثناء سنته الأولى كعميد، رئيس الجامعة طلبه للاطلاع على تلك الأولويات فقال له أثناء الاجتماع ماذا سيكون أولويتك الأولى؟ أجاب بالرغم من أن المال دائما مشكلة لكن اعتقد أن الحاجة الأكثر استعجالا هو أن نعيد تنظيم العمل وبناء الهيكل التنظيمي، فالكلية في الوقت الحاضر تحتوي على قسم المحاسبة وفيه ٢٠ عضو هيئة تدريس وقسم إدارة الأعمال فيه ٤٣ عضو هيئة تدريس و١٥ في قسم التسويق و١٦ في الإدارة العامة و١٢ في المالية هذه الأقسام يمكن أن تكونا قسمين رئيسيين هما الإدارة والتسويق وهذا سيسهل عملية تطوير البرامج ويلبي حاجات الطلاب ويكونون مهيئين لسوق العمل، بلا شك هذا الهيكل التنظيمي سيطور الكلية.

التغيير التنظيمي وعمليات الإبداع:

التغيير والتطوير التنظيمي المخطط له يعمل على تحسين الفرد والمجموعة والأداء التنظيمي، أيضا التغيير والإبداع أمر حيوي وهام جدا لنجاح المنظمة لذلك ينبغي على المديرين أن يستعدوا لردود الأفعال من قبل العاملين، يعرقل عملية التغيير والإبداع الروتين وأنماط السلوك والنموذج الطبيعي، عندما الروتين يعرقل نجد أن هناك العديد من ردود الأفعال المحتملة تتراوح بين القبول والرفض.

الفاعلية في المنظمات:

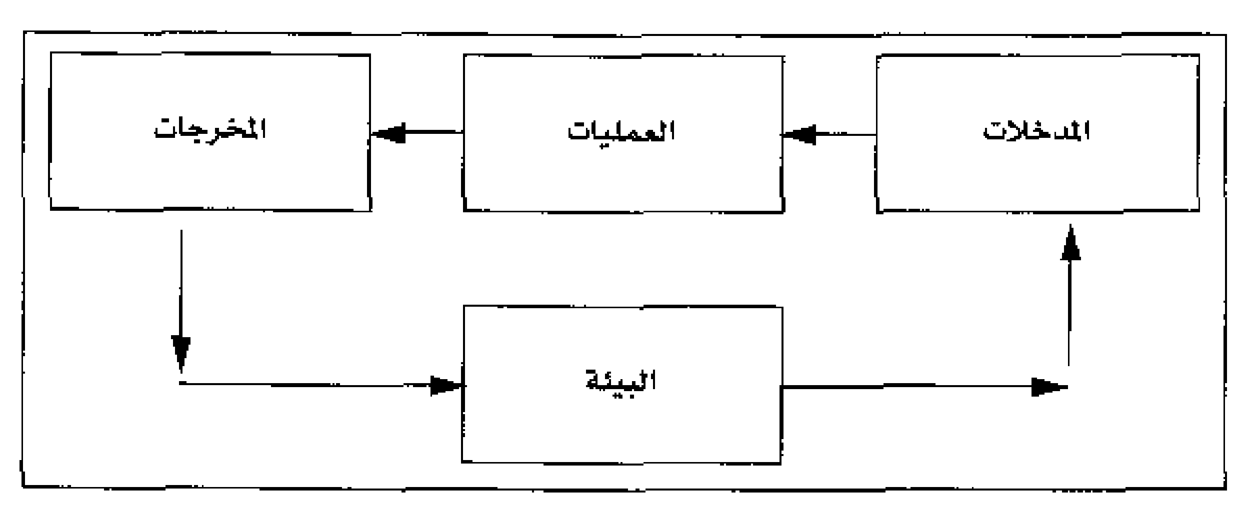
اقتصاديون وفلاسفة ومهندسون وجنرالات عسكريون وقادة حكوميون ومديرون حاولوا تعريف وتحليل جوهر وسر الفاعلية في المنظمات، آدم سميث كتب في كتابه ثروة الأمم قبل أكثر من قرنين أنه كفاءة العمليات يمكن بلوغها بسهولة جدا خلال الدرجات العالية من التخصص، سواء استطاع المديرون التأثير على الفاعلية أم لم يستطيعوا.

يركز حقل السلوك التنظيمي على ثلاث مستويات لتحليل الفاعلية في المنظمات، العلماء النظريون والباحثون في السلوك التنظيمي جمعوا كمية واسعة من المعلومات حول كل هذه المستويات، تتزامن هذه الثلاث المستويات للتحليل أيضا بالثلاثة من مستويات المسؤولية الإدارية وهي مديرون مسئولون عن فعالية الأفراد، فعالية المجموعات، فعالية المنظمات ككل، كما يوضح المثال التالي(١٧):

أثناء سباق البحث عن الذهب في كاليفورنيا في عام ١٨٥٣م هاجر ليفي شتراوس ووصل إلى سان فرانسيسكو على متن سفينة اكتشف بأن المنقبين لبسوا ملابس داخلية قوية لكي ينجو من صرامة الحفر بحثا عن الذهب، فصنع الجينز وهو الأول في العالم واليوم أصبح له شركة لصناعة الملابس تقدر بمبيعاتها سنويا بـ ٤ بليون دولار، ليفي كان يستأجر الناس الموهوبين لكي يعملون في الشركة، ويرى أن هناك مبادئ ينبغي على الإدارة العناية بها وهي الاعتراف بالتنويع (العمر - الجنس - المجموعة العرقية) والاهتمام بالممارسات الأخلاقية العالية بحيث يجب على الشركة أن يحددوا المعايير المنصوص عليها للسلوك التنظيمي، وتفوض الصلاحية للعاملين في الإنتاج وخدمة العملاء. لكن شركة ليفي تتعرض لبعض المشاكل بسبب أن أزيائها التي تنتجها قديمة، وقررت في سبتمبر ٢٠٠٣م إغلاق نشاطها في الولايات المتحدة الأمريكية والتركيز على التصنيع خارج الولايات المتحدة الأمريكية بسبب التكلفة في التصنيع ثم بدأت بجذب بعض الشباب للعمل في الشركة لتطوير الأزياء، وحاول المديرون أن يطوروا الاستراتيجيات والبرامج للبقاء في السوق والعمل والاستفادة من مواهب الأفراد والمجموعات والثقافة والأنظمة التنظيمية لاستعادة قوتها في السوق شديدة التنافس.

نظرية النظم والفاعلية في المنظمات:

تمكن هذه النظرية المديرون لوصف أنظمة سلوك المنظمات داخليا وخارجيا، فداخليا يمكن أن ترى كيف ولماذا أناس داخل المنظمات يؤدون المهام لوحدهم، وخارجيا يمكن أن ترى علاقة المنظمات بالمنظمات والمؤسسات الأخرى، تكتسب كل المنظمات المصادر من خارج البيئة التي هم جزء منها لمعرفة السلع والخدمات التي عليها طلب أكبر.



شكل رقم (٢). مكونات النظام

المصدر Ivancevich, J.M., Konopaske, R., Matteson, M.T. (2005), Organizational Behavior and Management, McGraw-Hill/Irwin, P22

العنصر الأساسي هو نظام وسمات خارجية من السلوك التنظيمي هذه العملية الجوهرية معقدة لكن يمكن أن تبسط من خلال التحليل، باستخدام المفاهيم الأساسية لنظرية النظم وهي أن المنظمة تتكون من أجزاء كل جزء يتصرف بشكل مستقل ويؤثر في الجزء الآخر وتتكون المنظمة من العمليات التالية :مدخلات وعلميات ومخرجات هذه المدخلات تأتي من النظام الأكبر وهو البيئة فالمنظمة لديها مدخلات (مصادر) تعالجها ثم تكون في لأخير ناتج. مفهوم الفاعلية في المنظمات يعتمد على هذه النظرية لكننا نعتقد أن هناك مفهوما آخر وهو بعد الوقت فهو مهم أيضا.

التأثير التنظيمي مفهوم مهيمن يتضمن العديد من المفاهيم المكونة له، إن المهمة الإدارية هي أن تبقى التوازن المثالي بين هذه المكونات. يحتاج البحث الكثير والإضافي من تطوير المعرفة حول مكونات التأثير، هناك إجماع قليل حول هذه المكونات ذات العلاقة، حول العلاقات الداخلية بينهم وحول تأثيرات العمل الإداري عليهم. في هذا الكتاب الدراسي نحاول توفير قاعدة الإجابة حول السؤال التالي: من الذي يشكل التأثير وكم النوعيات التي تميز تفاعل التأثير، طبقا لنظرية النظم: منظمة، عنصر، نظام أكبر، البيئة، بمرور الوقت، كل عمليات المنظمة من عمليات ومدخلات ومخرجات، إن المعيار النهائي للتأثير التنظيمي في المنظمة يبقى في البيئة، يتطلب البقاء تكيفا

ويتضمن هذا التكيف سلسلة متوقعة في أغلب الأحيان، بينما المنظمة تشيخ مرورا بمراحل التشكيل والتطور والنضج. المنظمات وكامل الصناعات يرتفعان ويسقطان فاليوم صناعة الحاسوب الشخصي في ارتفاع وصناعة الفولاذ تهبط.

إن المنظمات الفعالة وعالية الإنتاج في الصناعات المختلفة تسعى لامتلاك وزراعة بعض الخصائص المماثلة، فالمديرون يمكنهم أن يجعلوا القيادة في مستوى عالي من التأثير من خلال ما يلي: (تزويد فرص التدريب والتعلم المستمر، المشاركة بالمعلومات مع العملاء، تفادي حالات البطالة، ارتباط المكافأة بالأداء، تطوير الشراكات المشجعة للعمل، أن يكون مثالي ومساعد، احترام اختلافات رغبات العملاء، أن يكون مستمع جيد).

تبدو دورات الحياة في المنظمات أيضا فالمنظمة لها حياة[١٨]، لذلك يجب على المديرين أن يكون لديهم مؤشرات من خلالها يقيمون بقاء المنظمة من عدمه، يستعمل بعض المديرين عدد من المؤشرات: (معدل الإنتاج - الكفاءة - الحوادث - المبيعات - الجودة - الروح المعنوية - رضاء العميل).

معايير زمنية:

هناك معايير زمنية لاستمرار فعالية المنظمات، إما فترة زمنية قريبة أو متوسطة أو بعيدة، فمعايير المدى القريب هي إشارة إلى نتائج الأعمال في سنة أو اقل، ومعايير المدى المتوسط فترة أطول ربما خمس سنوات، ومعايير المدى البعيد غير محددة لأي مستقبل ممكن، سنناقش ستة أصناف عامة من معايير التأثير ونبدأ بقصيرة المدى.

الجودة النوعية:

في عام ١٩٥٠م أكد إم جون دبيلو وادوادز ديمنج في الولايات المتحدة الأمريكية أهمية الجودة النوعية. هناك اعتقاد بأنه إذا أرادت المنظمة البقاء فينبغي أن تصمم منتجاتها بجودة عالية مراعية رضاء العميل[١٩].

ومن عام ١٩٥٠-١٩٨٠م فكرت اليابان وبعد الحرب العالمية أن تصبح عملاقا اقتصاديا، فبدأ التغيير التنظيمي الياباني يركز على الجودة النوعية وتتعلق الجودة بفهم العميل لها.

في عالم اليوم التنافس العالمي كبير، الشركة الفعالة النموذجية هي التي تزود العملاء بالمنتجات أو الخدمات الممتازة، فالباعة والمصرفيون والمحامون والأطباء وشركات الطيران وآخرون يدركون ذلك، وللبقاء في استمرار الفعالية فينبغي أن يبقى العميل سعيدا وراضيا.

كل المعايير السابقة التي نوقشت قبل قليل هامة، والعنصر الواحد الذي يعترف به المديرون التنفيذيون اليوم هو الجودة العالية.

لأكثر من خمسة عقود، دبليو وإدوارد ديمنج وأم جورن يعتبرون رواد الجودة النوعية[٢٠]، ديمنج تعتبر رائد مراقبة الجودة الإحصائية ووضع مقياس للجودة سماه (إس كيو سي) ولذلك منحت اليابان جائزة رفيعة المستوى وأطلقت عليها مسمى جائزة ديمنج.

اليوم اليابانيون والأوربيون والأمريكيون والأفريقيون وغيرهم يتنافسون من أجل تعلم الكثير عن مباديء دمنج في الجودة الشاملة، تعلم المديرون بعض الشيء عن الجودة ولكنه غير كاف، وإذا أراد المديرون أن يكونوا فاعلين في المدى القصير والبعيد فلا بد من تحقيق الجودة في النتائج على سبيل المثال: عملاء أكثر رضاء، قوة الأيدي العاملة، أفكار إبداعية في حل المشكلات.

ربما المنافسة تؤثر على الجودة في العديد من المنظمات على المدى القصير والمتوسط والبعيد، في ٣٦ ديسمبر/كانون الأول عام ١٩٩٤م توقفت آي بي إم عن تصميم الحواسيب الشخصية (حاسوب شخصي) معالج بانتيوم إنتيل بسبب مشكلة الجودة النوعية فهي تولد أخطاء خاصة في الحسابات الرياضية العالية الكثيفة، هذا العيب له دور سلبي في قوة شركة آي بي أم التنافسية، ولذلك سعت الشركة لتلافي الأخطاء التي حدثت بتطوير معالج بانتيوم[٢١].

أما أهم معايير الفعالية في المنظمات فيمكن تحديدها على النحو التالي[٢٢]:

١ - معدل الإنتاج:

كمصطلح هنا، يعكس معدل الإنتاج العلاقة بين المدخلات (ومثالها: ساعات العمل، الجهد، إستعمال الأجهزة) والمخرجات (ومثالها: حواسيب شخصية منتجة، معالجة شكاوى العميل، تحميل شاحنات). إن إجراءات معدل الإنتاج مثل الربح، والمبيعات، والحصة في السوق، وتخريج طلاب، ومعالجة مرضى، ومعالجة وثائق، وما شابه ذلك يعتمد على نوع الصناعة أو المؤسسة التي تنافسان، كل مؤسسة لها مخرجات وتدخل ضمن أهم أهداف المنظمة، كل تلك الإجراءات تتعلق مباشرة باستهلاك ذلك المنتج من قبل العملاء.

٢ - الكفاءة:

تعرف الكفاءة بأنها نسبة المخرجات إلى المدخلات، يركز معيار الأجل القصير على كامل دورة المدخلات، يبين إجراءات الكفاءة معدل عائد أصول الرأسمال من تكلفة وحدة الإنتاج.

٣ - الرضا:

فكرة المنظمة أنها نظام اجتماعي تتطلب إعطاء إعتبار إلى المنافع التي يستلمها المشتركين والعملاء، فالرضا والروح المعنوية شروط مماثلة لتلبية حاجات العاملين، نستعمل تعبير الرضاء للإشارة إلى هذا المعيار، تتضمن إجراءات الرضاء: مواقف العميل، مبيعات، تأخر، شكاوى.

٤ - التكيف:

المنظمة يمكن أن تعتريها تغييرات داخلية وخارجية وبناء على قدرة الإدارة بالإحساس بالتغيير في البيئة والمنظمة يتوقف على وضع الممارسات والسياسات الإدارية المناسبة حتى لا يؤثر ذلك التغير على معدل الإنتاج والكفاءة والرضاء، فربما البيئة قد تطلب مخرجات مختلفة أو تزود بمدخلات مختلفة وهذا يستلزم التغيير لذلك المنظمة التي لا تستطيع التكيف مع تلك المتغيرات تكون معرضة للخطر.

كيف نعرف أن المنظمة متكيفة عمليا؟ هناك إجراءات تحد من التأثير، فالإدارة يمكن تطبق بعض السياسات التي تشجع على الإحساس بالاستعداد للتغيير ويمكن أيضا تطبيق بعض الممارسات الإدارة التي تسهل تلك العملية، على سبيل المثال يمكن للمديرين أن يستخدموا برامج تدريبية واستشارية من أجل التشجيع على الإبداع وتلافي المخاطر وذلك يؤثر على تكيف المنظمة من عدمه.

٥ - التطور:

هذا المعيار يقيس أيضا قدرة المنظمة على زيادة قدرتها للتعامل مع طلبات البيئة الخارجية، وينبغي على المنظمة أن تستثمر في نفسها لزيادة فرصها للبقاء في المدى البعيد، إن جهود التطوير العادية لبرامج تدريب الموظفين الإداريين وغير الإداريين توسع مؤخرا ليشمل التطوير التنظيمي عدد من النظريات النفسية والاجتماعية.

عامل الوقت يمكنك من خلاله تقييم الفاعلية على المدى القصير والمتوسط والبعيد على سبيل المثال يمكن أن تقيم منظمة معينة من حيث الإنتاج والرضاء والكفاءة لكن من حيث التطوير لا تستطيع.

إن العمل الأساسي للمديرين هو أن يؤثر على الفرد والمجموعة والتنظيم في المدى القصير والمتوسط والبعيد، سيطور الكتاب أدوار ومسؤوليات المدير نحو تقييم وتعديل تأثير الوقت على المنظمة والأنظمة.

خلاصة النقاط الرئيسية:

- المفتاح إلى نجاح المنظمة هو الموارد البشرية، تحتاج المنظمات إلى الموارد البشرية التي تعمل بجد واجتهاد، الشيء المطلوب هو مكافئة وتشجيع وتربية الموارد البشرية بأسلوب مناسب.
- تبرز عدد من المدخلات مثل علم النفس، علم الاجتماع، علم ثقافات البشر في السلوك التنظيمي.

- إن سلوك العاملين هو المفتاح إلى تحقيق التأثير، يتصرف الناس في العديد من الطرق المتوقعة والمتقلبة بشكل مختلف فكل شخص لديه نمط سلوكي فريد، لذلك يجب على المديرين ملاحظة ذلك فهناك العديد من الأنماط السلوكية التي تحدث من العاملين.
- إن التأثير على السلوك أو رد الفعل لدى الشخص أمر ملاحظ، فالأفراد الذين يلاحظون من المحتمل أن يردوا بطريقة مغايرة غير روتينية لأنهم مراقبون وملاحظون.
- الكثير من أصحاب الأعمال والمديرين لديهم اعتقادات خاطئة حول العامل أنه غير مضمون من حيث العمل وأن هناك ارتفاع في أجورهم، ويرى العاملون بأنه ينبغي على المديرين أن يكونوا صادقين، مهتمون بشأنهم وشأن عوائهم، مهتمون بصحتهم العامة. هذه الاعتقادات والتصورات تؤثر على السلوك التنظيمي.
- نظرية النظم تستخدم لتكميل العلاقة بين الفاعلية والوقت التنظيمي، فهناك استنتاجان رئيسيان من نظرية النظم هي:

١ - معايير الفاعلية (مثال ذلك: معدل الإنتاج، الجودة) يجب أن تعكس كامل دورة علميات المنظمة من مدخلات وعمليات ومخرجات.

٢ - معايير الفاعلية: يجب أن تعكس العلاقات الداخلية بين أجزاء المنظمة والعلاقة خارج المنظمة مع البيئة الخارجية، إن المنظمة ببساطة جزء من نظام أكبر هو البيئة.

أسئلة المناقشة:

١ - لماذا وجود المديرين في المنظمة ضروري جدا؟

٢ - كثيرا من المنظمات تعمل على تصنيف الشخصيات لدى الأفراد، فهذا مبدع طماع وهذا محافظ وهكذا هل هذا التصرف صحيح؟ هل يعني بأن الناس في المنظمة يمتلكون نفس الخصائص؟

٣ - ما هي المعرفة التي توصلت لها دراسة هورثون حول السلوك البشري في موقع العمل؟

٤ - كيف تؤثر العولمة المتزايدة للمنظمات على دراسة السلوك التنظيمي التطبيقي؟

٥ - كيف تقرر بأن مستشفى عام وكبير في مدينتك أو منطقتك يعمل بفاعلية؟

٦ - في بيئة السريعة اليوم والتقنية والعالمية، من المهم أن تتكيف مع تلك البيئة المنظمة أي كان حجمها فكيف تعمل شركات مثل سيسكو كوكا كولا، حاسوب ديل لكي تتكيف؟

٧ - وجهات نظر فريدريك تايلور تعتبر باطلة الاستعمال من قبل نقاد الإدارة العلمية فهل توافق؟ لماذا؟

٩ - كيف يستطيع قادة المنظمات الإدارة مع القوى العاملة المتنوعة جدا لكي تستطيع متظماتهم المنافسة في الأسواق العالمية؟

٩ - إن سلوك العاملين يعتبر متوقع ومستقر جدا هل توافق على ذلك؟ لماذا؟

١٠ - هل ممارسة تطبيق مفاهيم السلوك التنظيمي تقود إلى العمل إذا استندت على الحس العام؟

مراجع الفصل الأول

1 - Ghoshal, S., Bartlett, C. A. (1997). **The Individualized Corporation**, Harper Business, New York, pp.7-8.

2 - Hitt, M.A. (2000). The New Frontier: Transformation of Management for the New Millennium, **Organizational Dynamics**, N° 28, pp.7-16.

3 - Hellstrom, T. (2000). Knowledge and Competence Management at Ericsson: Decentralization and Organizational Fit, **Journal of Knowledge Management**, pp.4-10.

4 - Pfeffer, J., Verga, J. F. (1999). Putting People first for Organizational Success, **Academy of Management Executive**, N° 13, p.35.

5 - The Global 1000, **Business Week**, 10 July 200, pp.107-138.

6 - Labor Force (2003). **Occupational Outlook Quarterly**, pp.34-39.

7 - Hannan, M. T., Polos, L. and Carroll, G.R. (2003). Cascading Organizational Change, **Management Sciences**, N° 14, pp.463-488.

8 - Cranor, E. F., Greensteing, S. (2002). **Communications Policy and Information Technology: Promises, Problems and Prospects**, MA: MIT Press, Cambridge.

9 - Deming, W. E. (2000). **Out of Crises**, MA: MIT Press, Cambridge.

10 - Alavi, M., Gallupe, B.R. (2003). Using Information Technology in Learning: Case Studies in Business and Management Education Programs, **Academy of Management Learning and Education**, N°2, pp.139-153.

11 - Ibid.

12 - Martin, R. (1993). The New Behaviorism: A Critique of Economist and Organization, **Human Relations**, pp.1085-1101.

13 - Mayo, E. (1945). **The Social Problems of Industrial Civilization**, Harvard University Press, Boston.

14 - Leonard, S. (2000). Is America's Work Ethic Changing? **HR Magazine**, p.224.

15 - Ivancevich, J. M., Konopaske, R. and Matteson, M. T. (2005). **Organizational Behavior and Management**, McGraw-Hill International Edition, Boston, p.18.

16 - Ibid, p.19.

17 - Waxer, C. (2000). 501 Blues, **Business** 2.0, pp.53-54.

18 - Quinn, R. E., Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence, **Management Science**, pp.33-51.

19 - Enos, D. (2000). **Performance Improvement: Making it Happen,** St. Lucie Press, New York.

20 - Ibid.

21 - Maney, K. (1994). Intel May Get Chip on its Shoulder, **USA Today,** N° 13, p.3B.

22 - Ivancevich, J. M., Konopaske, K. and Matteson, M. T. (2005). pp.25-26.



الفصل الثاني

الإدارة الذاتية في المنظمات

الفصل الثاني
الإدارة الذاتية في المنظمات[1]

مقدمة:

بعض عظماء التاريخ مثل: نابليون وفينسي دل وموزارت استطاعوا إدارة أنفسهم فأصبحوا عظماء وهذا حالة استثنائية غير عادية فقد استطاعوا بمواهبهم وقدراتهم أن يجتازوا العالم الإنساني المعلوم عبر رحلاتهم واستكشافاتهم، معظمنا الآن وبالملكات والقدرات البسيطة ينبغي علينا أن نتعلم إدارة أنفسنا، نحن يجب أن نتعلم كيف نطور أنفسنا، يجب علينا أن نحدد أين نحن الآن وما نريد أن نصبح في المستقبل يجب علينا أيضا أن نكون يقظين عقليا وأثناء عملنا وأثناء حياتنا وأن نسعى للمعرفة.

أين تكمن قوتي في العمل؟

أكثر الناس يعتقدون أنهم يعرفون ما هم جيدون فيه، هم مخطئون عادة في ذلك، في أغلب الأحيان يعرف الناس ما هم ليسوا جيدين فيه لكن ذلك يحتاج إلى قوة وعزيمة، على مدار التاريخ كان الناس ينقصهم معرفة قليلةعن قوتهم لذلك تجد أن ابن الفلاح يكون فلاحا وبنت الصانع تكون زوجا لصانع وهكذا، لكن الآن الناس عندهم خيارات عديدة، فنحن نحتاج لمعرفة قوتنا لكي نعرف أين نكون، الطريق الوحيد لاكتشاف قوتك من خلال تحليل التعليق التالي: حينما تتخذ قرار بشأن اختيار العمل المناسب لك فاكتب ما تتوقع أن يحدث لك بعد ١٢ شهر قارن النتائج الفعلية بتوقعاتك،

(1) Peter F. Drucker (1999). Managing oneself, Harvard Business Review, pp.65-74.

هذا التعليق والمثال ليس من اختراعي (المؤلف) بل هو اختراع في وقت ما في القرن الرابع عشر من قبل عالم ديني ألماني، وبعد حوالي ١٥٠ سنة جاء كالفين وإجناتيوس ووضعه لأتباعه ليعرفوا قوتهم.

هناك عدة نتائج عملية نستخلصها من تحليل التعليق والمثال السابق:

١ - وقبل كل شيء ركز على قوتك أين تكمن.

٢ - اعمل على تحسين قوتك، وذلك من خلال تحسين وتطوير واكتساب المهارات فعلماء الرياضيات ولدوا لكن كل شخص يمكن أن يتعلم علم المثلثات مثلا.

٣ - كثرة الثقافة تتغلب على الجهل وتعطله، عدد كبير من الناس لديهم خبرة ومعرفة واسعة في مجال معين مثل بعض المهندسين لديهم معرفة بالهندسة فقط أو بعض المتخصصين في الموارد البشرية لديهم معرفة في جانب معين، لذلك ينبغي أن تعمل على اكتساب المهارات والمعرفة التي تحتاجها لتقوية قوتك بالكامل.

من الضروري وعلى حد سواء معالجة الأشياء السيئة في عاداتك كالخوف من الإخفاق في العمل تمنع من الأداء والعمل. على سبيل المثال: شخص مخطط يجد بأن خططه الجملية تفشل لأنه لا يتابعها، ومثل العديد من الناس الرائعون يعتقدون بأن الأفكار تحرك الجبال، لكن جبال تحرك البولدوزرات.

وعندما تقارن توقعاتك بنتائجك وتشير أنه يجب عليك أن لا تعمل فلا تتوقف عن العمل بل حاول من تطوير قدراتك ومعارفك الضعيفة حتى تصل إلى المستوى المتوسط ثم تصل إلى مستوى البراعة والإبداع.

كيف أؤدي عملي؟

يعرف وبشكل مدهش قلة من الناس كيف يعملون الأشياء، في الحقيقة معظمنا لا يعرف حتى بأن الناس المختلفين يعملون ويؤدون بشكل مختلف، يعمل الكثير من الناس في الطريق التي ليست من طرقهم أداء مختلفا تقريبا والسبب هو عامل المعرفة، سؤال "كيف أؤدي عملي؟" مهم لدرجة اكبر من سؤال "أين تكمن قوتي في العمل؟" هي في الحقيقة مسألة شخصية كمثل الأمور الشخصية الأخرى كغذاء

الشخص الذي يختلف من شخص لآخر. هناك بعض المميزات الشخصية المشتركة تحدد كيف عادة يؤدي الشخص عمله.

هل أنا قارئ أم مستمع؟

قبل أن تعرف هل انت قارئ أم مستمع، هناك قلة من الناس يعرفون بأن هناك قراء ومستمعون معا ولكن هذا نادرا.

عندما كان دوايت آيزنهاور القائد الأعلى لقوات التحالف في أوروبا كان كثير الاطلاع على الصحافة، وكانت مؤتمراته الصحفية مشهورة فكان إذا سئل أجاب بإجابة دبلوماسية لا تتعدى ثلاث كلمات بكل فصاحة وجمال وبعد عشر سنين نفس الصحفيين المعجبين به طرحوا عليه أسئلة فأجاب لكن إجابة متفككة وغير كافية وبعيدة عن موضوع السؤال.

آيزنهاور على ما يبدوا لم يكن يعرف أنه قارئ وليس مستمع، فعندما كان القائد الأعلى في أوروبا كان مساعديه يقدمون له أسئلة الصحافة مكتوبة قبل أن يبدأ أي مؤتمر بنصف ساعة.

فرانكلين دي وروزفيلت وهاري ترومان كلهم عرفوا بأنهم كانوا مستمعين، لذلك ربما شعر آيزنهاور بأنه يجب أن يكون مثل أسلافه السابقين، وبعد سنوات قليلة حطم ليندن جونسن رئاسته في الانتخابات الرئاسية، ولم يكن يعرف بأنه كان مستمع، أما سلفه جون كنيدي فعرف عنه أنه قارئ فقد جمع مجموعة من الكتاب كمساعدين له.

سيعاني المستمع الذي يحاول أن يكون قارئا كمصير ليندن جونسن بينما القارىء الذي يحاول أن يكون مستمع سيعاني من مصير دوايت آيزنهاور.

كيف أتعلم؟:

الشيء الثاني حول المعرفة هو كم واحد يرغب أن يعرف كيف يتعلم؟ العديد من الكتاب ومن الدرجة الأولى وينستن شاوركنيل وهو مثال واحد لمن كان يؤدي أداء سيئا في المدرسة ويتعذب عندما يتذكر دراسته تلك، وأيضا بعض زملاؤه على نفس الحال لم

يتمتعوا بالمدرسة كثيرا لكن الأسوأ من ذلك أنهم عانوا منها كثيرا، ولهذا فإننا نفسر أن الكتاب لا يتعلمون بالاستماع والقراءة وإنما يتعلمون الكتابة والمدارس لا تسمح بهذا النوع من التعلم ولذلك يحصلون على درجات سيئة.

المدارس في كل مكان منظمة تفترض أن هناك طريقا وحيدا صحيحا لتعلم كل الأشخاص، في الحقيقة هناك طرق مختلفة للتعلم فمثلا تشرشل يتعلم بالكتابة، ويتعلم بعض الناس بأخذ الملاحظات الغزيرة، بتهوفن يرى أن بعض الناس يتعلم بالعمل والبعض الآخر يتعلم بالاستماع إلى نفسه وهو يتكلم.

كما أن هناك رئيس تنفيذي عمل لشركة عائلية وحولها إلى شركة رائدة في الصناعة كان يتعلم عن طريق الكلام فكان يدعو جميع موظفيه الكبار إلى مكتبه مرة كل أسبوع ثم يتكلم فيهم لمدة ساعتين وثلاث ويثير قضايا هامة ويجادل من أجل أن يتعلم.

عندما تسأل الناس "كيف تتعلم؟ "معظمهم يعرفون الجواب لكن عندما تسأل "هل تتصرف بناء على هذه المعرفة؟" البعض يجيب بنعم، ورغم ذلك فالمفتاح إلى التصرف وفق المعرفة هو الأداء.

"كيف أودي عملي؟" و"كيف أتعلم" هي ليست الأسئلة الأولى والوحيدة لكي تدير نفسك عمليا، ينبغي أيضا أن تسأل "هل أعمل جسنا مع الناس؟" وإذا كنت تعمل حسنا مع الناس فيجب أن تسأل "في أي علاقة؟".

الجنرال جورج باتن، البطل العسكري الأمريكي العظيم في الحرب العالمية الثانية مثال أساسي، باتن كان قائد قوات أمريكا كلها لكنه اقترح أن يكون في قيادة مستقلة. الجنرال جورج مارشال، الرئيس الأمريكي للموظفين قال " باتن أفضل تابع للجيش الأمريكي لكنه سيكون أسوأ قائد.

بعض الناس يعملون أفضل كأعضاء في الفريق، وآخرون يعلمون أفضل لوحدهم، البعض موهوبون جدا وناصحون، الآخرون عاجزون وغير ناصحين.

السؤال الحاسم الآخر "هل أعطي النتائج كصانع قرار أو كمستشار؟" عدد كبير من الناس يرغبون كمستشارين لكن لا يستطيعون تحمل عبء وضغط صنع القرار. عدد لا بأس به من الناس الآخرين يحتاجون مستشارا لإجبار أنفسهم نحو اعتقاد أو عمل شيء معين ثم هم بعد ذلك يمكن أن يتخذوا القرارات ويتصرفون ويتشجعون ويثقون بأنفسهم.

الأسئلة المهمة الأخرى: "هل أؤدي أداء حسنا تحت الإجهاد أو احتاج إلى تنظيم وبيئة متوقعة؟" و"هل بمقدوري أن اعمل في منظمة كبيرة أم صغيرة؟" يعمل قلة من الناس بشكل جيد في كل أنواع البيئات. مرارا وتكرارا حيث رأيت الناس الذين كانوا ناجحون جدا في المنظمات الكبيرة فشلوا عندما كانوا في المنظمات الصغيرة والعكس صحيح.

وفي النهاية أنصح بأنه لا تحاول تغيير نفسك فإنه من غير المحتمل أن تنجح.

ما هي القيم التي أدين بها؟

لكي تكون قادرا على إدارة نفسك، يجب أن تسأل: "ما قيمي التي أدين بها" ليس هذا السؤال عن الأخلاق، فيما يتعلق بالأخلاق فهي نفس القواعد لكل شخص.

أيضا المنظمات مثل الناس لها قيم، ولكي تكون تلك القيم فعالة في المنظمة فينبغي أن يكون هناك توافق بين قيم الناس وقيم المنظمة وهذا ليس بالضرورة يعني توافق بنفس الدرجة لكن ينبغي أن يكون التوافق قريب بما فيه الكفاية لضمان التعايش بينهم، ما عدا ذلك سوف يكون العامل محبط فقط بل لا يعطي نتائج.

على سبيل المثال عمل شخص ما في مصرف استثماري في لندن وكان يعمل بشكل جيدا جدا، فكان يرى في نفسه بأنه لا يستطيع أن يساهم في إدارة وزيادة ثروة الناس، أدرك أن ذلك هو القيم التي يحملها، وما رأى أيضا أي فائدة في أن يكون أغنى رجل وهو قد عارض قيمه التي يدين بها، وعلى الرغم بأنه ليس لديه مال ولا فرص عمل أخرى ويعيش في كآبة مستمرة فقد ترك العمل وهذا هو الشيء الصحيح، بعبارة أخرى القيم يجب أن تكون هي الاختبار النهائي لعمل الفرد في أي منظمة.

أين أجد نفسي؟

عدد قليل من الناس يعرف مبكرا أين يجد نفسه، على سبيل المثال: علماء الرياضيات وموسيقيون وطباخون، وعادة علماء الرياضيات وموسيقيون وطباخون لا يستنزفون وقتا طويلا في معرفة أين يجدون أنفسهم، كذلك أيضا وعادة الأطباء يختارون وظائفهم وهم في سن المراهقة، كن أكثر الناس لا يعرف أين يجد نفسه، على أية حال يجب أن يعرف الناس الإجابة على الأسئلة الثلاثة:

أين تكمن قوتي؟ هل أنا قوي؟ أين تكمن قيمي؟ ثم بعد ذلك يستطيعون أن يقرروا أين يجدون أنفسهم، يجب أيضا أن يكونوا قادرين على تقرير أين يعملون لكي يجدوا أنفسهم.

الشخص الذي لا يؤدي أداء حسنا في منظمة كبيرة يجب لأن يتعلم قول لا إلى هذا الموقع والعمل، الشخص الذي يعلم أنه ليس صانع قرار يجب أن يتعلم قول لا إلى هذه المهمة (اتخاذ القرارات). الجنرال باتن (الذي من المحتمل أنه ما تعلم هذا) يجب أن يتعلم قول لا إلى القيادة المستقلة.

مهم على حد سواء أن يعرف الجواب على هذه الأسئلة فهي تمكن الشخص من قول لا أو قول نعم للفرص أو المهام التي تتاح له، لكن عند قول نعم فإنه يجب أن يعلم الطريق والوسيلة التي يعمل بها، أيضا هذه الطريقة يجب أن تنظم وتوضح العلاقات التي يجب أن تكون في المنظمة وما هي نوع النتائج المتوقع أن أحققها في تلك الفترة الزمنية، وعندما يجد الشخص نفسه فإنه يتحول من شخص وعامل عادي إلى عامل بارز ومميز.

ماذا يجب أن أساهم به؟

على مدار التاريخ، غالبية عظمى من الناس لم يكونوا يسألون السؤال التالي: ماذا يجب أن أساهم به؟ هم يخبرون بما يساهمون به من غير أن يسألوا، بل نجد أن مهامهم فرضت عليهم وهذا ما حصل للفلاح أو الصانع في الخمسينات والستينيات، نظر أصحاب المعرفة الجدد (مدعون بأنهم رجال) إلى قسم الموظفين في شركتهم لكي

يخططوا المهن الموجودة في الشركة ثم أخذوا يسألون الشباب والنساء العاملين في الشركة ماذا يريد كل واحد منهم أن يعمل؟.

الحقيقة قليل من الناس يعتقد أن ما يقوم به يؤدي إلى المساهمة، لكن كان على المسؤولين في الشركة أن يعلموا موظفيهم أن يسألوا عن: ماذا يجب أن تكون مساهمتي؟ وماذا تتطلب تلك الحالة؟ وماذا يجب أن ينجز؟.

تعتبر تجربة مدير المستشفى الكبير والذي يتقدم على سمعته بأكثر من ٣٠ سنة، أختار بأن معيار مساهمته ستكون البراعة في تطوير قسم الطوارئ في المستشفى خلال مدة لا تتجاوز سنتان، وكان تركيزه على أن المريض يتم التعامل مع حالته خلال ٦٠ ثانية فقط، وبعد ١٢ شهر أصبح قسم الطوارىء نموذجا لكل المستشفيات في الولايات المتحدة، وبعد سنتان أصبح كامل المستشفى يعمل بتلك الطريقة التي يعمل بها قسم الطوارئ.

يجب أن يكون السؤال أيضا في أكثر الحالات: " أين وكيف أحقق النتائج؟

الجواب على هذا السؤال يحتاج إلى: توفير متطلبات الإنتاج وأن تكون في المتناول هذا أولا، ثانيا: النتائج يجب أن تكون ذات مغزى وفائدة وأن تكون النتائج مرئية وقابلة للقياس.

ما مسؤولية وطبيعة العلاقات في المنظمة؟

قلة من الناس يعملون لوحدهم ويحققون النتائج من قبل أنفسهم كبعض الفنانين العظماء وبعض العلماء العظماء وبعض الرياضيون العظماء، حقيقة يعمل أكثر الناس مع الآخرين ويكون فعال مع الناس الآخرين.

سواء كنت عضو في أعضاء المنظمة أو تعمل بشكل مستقل، فإدارة نفسك تتطلب الاهتمام بمسؤولية العلاقات وهذا له جزءان: أن تتقبل بأن الناس الآخرين لهم نفس قدرات نفسك وأنهم يحسنون التصرف، فلديهم طرقهم لعمل الأشياء وعندهم قيمهم، لذا يجب أن تعرف القدرات وأنماط وقيم زملاءك في العمل، وهذا الأمر قلة من الناس ينتبهون له.

الجزء الثاني في مسؤولية العلاقات هي مسؤولية الاتصال، حينما أنا أو أي مستشار آخر يبدأ العمل في المنظمة يسمع أخبار متضاربة عن كل شخصية في المنظمة على الرغم بأن الكثير من ناقلي تلك الأخبار لم يسألوا عن ذلك الموضوع ولم يتحروا في سؤال أهل الأختصاص عن تقييم كل شخصية. في مدنية ديفال كل شخص فيها يعمل بنفس التجارة. في الريف كل شخص على جانب وادي يزرع نفس المحصول، ومع هذا لم يتخصص كل واحد منهم في عمل مستقل.

اليوم غالبية عظمى من عمل الناس مع الآخرين مختلفين في المهام والمسؤوليات، نائب الرئيس لشؤون التسويق ربما خرج من قسم المبيعات وهو يعرف كل شيء عن المبيعات فهو يعرف التسعير والإعلان والتغليف وما شابه ذلك، لذلك يجب على العاملين في ذلك القسم أن يعرفوا أن نائب الرئيس للتسويق يفهم ما يحاولون القيام به في عملهم فلا حاجة بإخباره بماذا يعملون أو ماذا ينتجون وما هو المتوقع فهو يعلمه.

الناس في أغلب الأحيان لا يتصلون بما فيه الكفاية مع شركائهم ويخافون أنهم ربما يكونوا فضوليين أو صلفون.

عندما يذهب الشخص إلى شركائه فلا بد أن يقول: أنا جيد في ذلك العمل وهذه قيمي وقدراتي أنا أريد أن أساهم واخطط لزيادة الإنتاج، وسوف ينظر دائما له بأنه مساعد، هذا الذي يجب على المنظمات أن تهتم به وتنميه لدى عامليها وتزرع الثقة بينهم وزرع الثقة لا يعني بالضرورة محبة بعضهم لبعض.

إدارة النصف الثاني من حياتك:

عانوا الناس كثيرا من العمل اليدوي، فليس هناك حاجة للقلق حول الشق الثاني من حياتك، ببساطة رجعت إلى عمل الذي كنت تعمله دائما.

إذا كنت محظوظ بما فيه الكفاية للنجاة من ٤٠ سنة من العمل الشاق في الطاحونة، أو على سكة حديد فأنت سعيد جدا لصرف باقية حياة بلا عمل وتعب.

اليوم وعلى أية حال، أكثر العمل اليوم هو عمل المعرفة والعلم، نسمع الكثير من الكلام حول أزمة منتصف عمر المدير التنفيذي الذي هو في الغالب سئيم، في ٤٥ من العمر وصل أكثر المديرين التنفيذيين إلى قمة عملهم، وبعد ٢٠ سنة من العمل هم جيدون جدا في علمهم أيضا لكنهم لا يتعلمون ولا يساهمون من أجل العمل، وعلى الرغم أنهم يستطيعون العمل لمدة ٢٠ أو٢٥ سنة فهم يبحثون عن مهنة أخرى.

هناك ثلاثة طرق لتطوير المهنة الثانية والحصول عليها، الأول هو أن ينتقل من نوع منظمة إلى نوع منظمة أخرى: فإذا كنت في شركة كبيرة على سبيل المثال مستشفى فانتقل إلى مستشفى حجمه متوسط، هناك العديد من الناس يسعون للحصول على مهنة أخرى بعد سنوات من العمل السابق في إحدى المنظمات، فالبعض منهم يملك مهارات عديدة ولديهم التزامات عائلية وأطفال ويحتاجون لدخل آخر.

الطريق الثاني: أن تطور مهنة متوازية، فالعديد من الناس الناجحون جدا في منهم الأولى يخلقون عمل متوازي كعمل في منظمة غير ربحية أو رئاسة مجلس للكشافة أو في مكتبة عامة وهكذا.

أخيرا هناك رجال الأعمال الاجتماعيون نجدهم في العديد من الحالات يبقون فترة أطول في عملهم ويبدأون نشاط وعمل آخر وهم لا يزالون فيه وعادة يكون ذلك العمل غير ربحي.

على سبيل المثال بوب بوفورد بنا شركة تلفزيون ناجحة جدا وهو على رأس العمل فيها، نجده قد بنا أيضا منظمة غير ربحية تعمل في الكنائس البروتستانتية، وهو أيضا يعمل على تعليم رجال الأعمال الاجتماعيين كيف يديرون أعمالهم غير الربحية الأخرى وهم على رأس العمل الأصلي.

بنفس الطريقة كل رجال الأعمال الاجتماعيون المعروفون بدءوا العمل في مشروعهم الثاني قبل فترة من وصولهم إلى القمة في عملهم الأصلي.

أيضا هذا مثال آخر: هناك محامي ناجح ومستشار قانوني في شركة كبيرة، فكر بتأسيس مدارس نموذجية، فأصبح يعمل محاميا متطوعا للمدارس وهو في عمر ٣٥

سنة، وفي عمر ٥٠ سنة حشد ثروة وبدأ بتأسيس مشروعه الخاص وهو لا يزال يعمل كمستشار قانوني لتلك الشركة الكبيرة.

هناك سبب آخر للتطوير، لا أحد يمكن أن يتوقع أن يعيش لمدة طويلة من غير أن يواجه مشكلات ونكبات في حياته أو عمله، فالمهندس قد يتجاوز سن خمس وأربعين وهو لم يرتقي في وظيفته، أو أستاذ الكلية الذي يدركه العمر هو لم يحصل على الأستاذية، والتي ربما تتحقق، هناك بعض المآسي في الحياة العائلية: الطلاق، موت طفل. كل ذلك تحتم على الشخص أن يبحث عن عمل موازي ومصدر آخر، فامتلاك الخيارات أمر حيوي في مجتمع اليوم.

من خلال معرفة المجتمع اليوم من الاستحالة أن نتوقع أن كل سيكون ناجح فلا بد أن يكون هناك فاشلون وهذه نقطة هامة لكل فرد وعائلة في حثهم على إيجاد مهنة ثانية ومهنة موازية أو عمل اجتماعي تطوعي فهي فرصة لأن يكون زعيم له احترامه وتقديره أو شخص ناجح في عمله ذلك.

تحديات إدارة النفس قد تبدو واضحة أو بدهية والأجوبة على الأسئلة ظاهرة حتى على الساذج، لكن إدارة النفس تتطلب أشياء جديدة أيضا لم يعرفها الفرد خصوصا عامل المعرفة الذي يعتبر أمر هام ومتطلب كبير لإدارة النفس، فعامل المعرفة مثل الرئيس التنفيذي للعمال اليدويين.

اليوم بحاجة إلى عمال المعرفة الذين يجعلون بقاء المنظمات أطول وبحاجة إلى إدارة النفس التي تخلق ثورة في الشؤون الإنسانية.

دراسة حالة (دركلسر مطعم مشهور عالميا):

فتش دركسلر هو مطعم مشهور عالميا، وأصبح الأكل خارج البيت حقيقة في حياة الناس، في تكساس مثلا يحب الناس الشواء على النكهة المحلية، وعندما تذهب من مدينة هيوستن إلى مدينة واكو على سبيل المثال سترى العديد من المحلات الصغيرة (كشك) على الطريق ويطلبون منك أن تتوقف للتذوق بعض الأصناف، في المدن هناك العديد من المطاعم التي تتنافس بشكل كبير.

يخصص الأفراد ميزانيات للأكل خارج البيت من خلال المطاعم والوجبات السريعة، وهذه المحلات بقاءها يعتمد أحيانا على قدرة المطعم على التمييز والاستفادة من الفرص، المطاعم الصغيرة أكثر مرونة ولديها القدرة والسرعة على التكيف مع التغييرات التي تحدث لكن الخطر الأعظم لها هو المطاعم الكبيرة التي يمكن أن تمتص الخسائر بسهولة، لكن بالرغم من أن هناك اختلاف في المقياس إلا أن هناك سؤال مهم لكل المنظمات هل لديهم الرغبة أو القدرة لاستغلال الفرص.

مطعم دركلسر المشهور عالميا يقع في منطقة هيوستن وفي عام ٢٠٠٣م أصبح له أكثر من ١٣ فرع، تاريخ المطعم متأخر الإنشاء، في السبعينات بدأ جيمس دركلسر العمل مع عمه في المطعم وتعلم أسرار العائلة في تجهيز الأطباق وفي عام ١٩٨٢م مات عمه فاستلم هو وأمه العمل واستمروا بتقديم الأطباق مع أخته فرجينا سكوت التي كانت تعمل بخدمة العملاء، وهناك ثلاثة عمال فقط يعاونون العائلة في المطعم وفي أثناء الإجازة الصيفية أبني أخ يعملان معهم، بدأ العمل يتطور ويزداد، وتعتبر أمه السيدة يونس سكوت هي الرئيس الحالي للعائلة تتمتع بقيم وأخلاق عالية وتهتم أيضا بشأن الجالية الأمريكية الأفريقية فهي تنتمي لهم، على أية حال يظهر المطعم بأنه غير مرن أو متكيف مع التغيرات، فالمطعم يغلق دائما الساعة السادسة مساء وأيام الأحد والاثنين، وزبائن المطعم كثر يترددون عليه باستمرار، ومن ثم تحسن العمل في المطعم كل سنة وفي أثناء أوائل التسعينات أصبح المكان غير مناسب وفي عام ١٩٩٤م جاء القرار لغلق العمل لمدة ستة شهور لهدم البناية كاملة ويعاد بناء المطعم من جديد، ثم بعد ذلك قرر إعادة فتح المطعم مرة أخرى ويبدأ العمل يتضاعف. السيدة سكوت لديها ابنان هما جيمس وكلايد دركلسر، جميس مشارك في ملك المطعم، وكلايد لاعب سابق في كرة سلة في فريق إن بي أي، لعب كلايد أثناء دراسته الجامعية في الجامعة المحلية في مدينة هيوستن وهو حكيم ونجم بارز في الماضي، فقد اختير لعب في عدة فرق زاخرة بالنجوم وحقق بطولتان مع فريق إن بي أي وكان عضو في فرقة الأحلام التي شاركت في الألعاب الأولبية في صيف ١٩٩٢م، وبعد اعتزاله اللعب أصبح يوميا يشارك في عمل

المطعم وقام بتزيينه بعديد من الصور التذكارية أيام لعبه في جامعة هيوستن وبورتلند وفريق إن بي أي.

الأسئلة:

١ - ما الدور الذي تلعبه قيم مطعم دركلسر في صلاتها مع جيرانها وزبائنها؟

٢ - هل دركلسر منظمة فعالة؟ لماذا؟

٣ - طبق نظرية النظم لمعرفة كم يتفاعل مطعم دركلسر مع بيئته؟

الفصل الثالث

الثقافة التنظيمية

الفصل الثالث
الثقافة التنظيمية

مقدمة:

المجتمع يتكون من الناس وثقافاتهم، يستعمل علماء العلوم الإنسانية تعبير ثقافة المجتمع في أغلب الأحيان، ويعرفونها بأنها هي الحدود المشتركة بين المجموعات المختلفة من الثقافة الوطنية[1] (ومثال ذلك: الدين، القيم، اللغة، العرف والتعليم) فالثقافة الوطنية هي مجموعة من الاعتقادات والطقوس والقواعد والعادات والمصنوعات اليدوية والمباني.

الدول القومية مثل كندا، روسيا، الولايات المتحدة، الهند تحتوي هذه الدول على مجموعة من الثقافات، على سبيل المثال كندا على الأقل لديها ثلاث ثقافات رئيسية، والعراق أيضا يشمل الأكراد والشيعة والسنة وهي مجموعات ثقافتها عربية (لكنها طوائف مختلفة من دين الإسلام).

القيم، المعايير، العادات، الطقوس، هي ثقافات تتأثر بالدين والسياسة واللغة وسمات ثقافية أخرى. كما أن الأفراد والمجموعات في المجتمع لهم دور في الثقافة التي تسيطر في وقت من الأوقات.

أي ثقافة أمة كالمعرفة والاحترام والمرونة تؤثر على الإجراءات والوظائف الإدارية في المنظمة (ومثال على ذلك: تسويق، استعمال التقنية) فهذه عوامل يجب أن يضعها المديرون في الاعتبار عند وضع خططهم، فتعلم الثقافة الوطنية باختلافاتها مطلب إلزامي للإدارة الفعالة، من المهم أيضا أن المديرين يفهمون الثقافة الوطنية وخصائص

الثقافة التنظيمية[٢]، وعندما ينتقل الشخص من شركة إلى أخرى أو من قسم إلى آخر في نفس الشركة يحس ويواجه اختلافات بين البيئات في الثقافة التنظيمية.

إن محاولة تعديل هذه البيئات المختلفة تتطلب تعلم قيم جديدة ومعرفة الطرق والوسائل الجديدة وعمل مجموعة من المعايير المنظمة للعادات والطقوس، إن التكيف مع البيئات الجديدة ممكن الحدوث في القرن الحادي والعشرون بالرغم من أن التكيف صعب لكن يمكن أن يحدث ويكون بشكل أفضل من خلال تعلم ومعرفة الثقافة التنظيمية[٣].

الثقافة والقيم الاجتماعية:

المنظمات قادرة على العمل بشكل كفؤ عندما يشترك العاملين في القيم، فرغبات أو حاجات الناس هما من يوجهان السلوك. لذلك عندما توجه قيم الشخص سلوكه نحو العمل بالتالي يتصرف بثبات من خلالها.

تعتبر القيم الاجتماعية عبارة عن أفكار صحيحة وخاطئة، مثل الاعتقاد بأن الذي يؤذي شخصا ما جسديا هو عديم الأخلاق، وتنتقل القيم من جيل لآخر عبر أنظمة التعليم والدين والعوائل والقبائل[٤].

هناك إطار مفيد لفهم أهمية القيم في السلوك التنظيمي معد من قبل هوفستد نتيجة بحثه على ١١٦.٠٠٠ شخص في ٥٠ بلد[٥]، يحتوي هذا الإطار على أربعة أبعاد للقيم، هي: (المرونة والمشاركة، تجنب المخاطرة والأمن الوظيفي. الفردية والاستقلال، الذكورة).

ويقصد بالمرونة والمشاركة مستوى القبول من قبل المجتمع للتوزيع الغير متساوي للسلطة في المنظمات وهي تختلف عبر البلدان ففي ماليزيا يقر العاملون بسلطة الرئيس وسلسلة المراجع الإدارية، هذا التصرف يكثر في السلطة والتركيب الأكثر مركزية. في البلدان التي سلطتها ضعيفة مثل الدنمارك فالرؤساء والأتباع كأنهم في مرتبة واحدة فالحكم غير مركزي وليس صارم.

إن مفهوم تجنب المخاطرة والأمن الوظيفي يشير إلى مدى شعور الناس بالتهديد والمصير المجهول، هناك بعض البلدان لديها مستوى عالي من تجنب المخاطرة والأمن الوظيفي مثال ذلك اليابان، وهناك بعض البلدان لديها مستوى منخفض من تجنب المخاطرة مثال ذلك بريطانيا العظمى.

وتشير الفردية والاستقلال إلى ميل الناس للاعتماد على أنفسهم وعائلاتهم، في البلدان التي تهتم بالفردية مثال ذلك الولايات المتحدة الأمريكية فهناك استقلال إلى حد كبير في علاقة الفرد بالمنظمة، في البلدان مثل باكستان الفردية منخفضة وكذلك اليابان فهي بلاد جماعية وتعتمد على المجموعة بدلا من الفردية.

وتشير الذكورة إلى درجة تقليدية (قديمة) فالمذكر يعني الإصرار والجد بالمقارنة بكلمة "أنوثة" فهي تشير إلى توتر العلاقات، في المجتمعات المذكرة جدا مثل النمسا فهناك إصرار وتشدد وجد ونزاع في العمل، وفي المجتمعات ذات الذكورة المنخفضة مثل سويسرا فالنزاع والجد والتشدد أقل. إن نتائج البحث توضح الاختلافات والتشابهات في قيم العمل لدى الأمم.

أيضا تؤثر القيم الاجتماعية على معدل الإنتاج في العمل وعلى المواقف، لذا ينبغي على المديرين أن يكونوا حذرين علما أن المسألة هي إجمالية وليست الكل على سبيل المثال ليس كل الأمريكان يتمتعون بقيم الفردية والاستقلال أو المرونة والمشاركة أو تجنب المخاطرة الأمن الوظيفي أو الذكورة.

ثقافة المنظمة:

عندما يدخل شخص ما فندق بوردمور في كولورادو أو فندق بوريكرس في غرب مدينة بالم بيتش فسيجد جو وشعور فريد فهذه الفنادق لها شخصيتها وسحرها وملمسها فعندهم قاعدة ثقافية تؤثر على الزبائن في التفاعل والتعامل معهم، بالرغم من أن الثقافة لا ترى لكن يمكن أن تحس وتشعر من خلال التصورات والعواطف والمواقف التي تمر على الشخص.

أيضا ماكدونالد يعمم ثقافته إلى كافة فروعه في أنحاء العالم التي تبلغ ٩٠٠٣١ مطعم فتأثر على النوعية والخدمة والنظافة في كل فرع[٦]، أيضا مؤسسه راي كروك غرس هذه القاعدة الثقافية وجعلها تمتد إلى كافة فروعه في العالم من طوكيو إلى شيكاغو إلى موسكو، وسلط راي كروك رويته وانضتاحه حول الزبائن وأرسى أهداف وقاعدة ثقافية لكافة الفروع.

مدار الحديث يتركز سواء في الفندق أو المطعم السابقين حول تسليط الرؤية على الحياة التنظيمية التي تؤثر على السلوك والمواقف والتأثير العام على العاملين.

على الرغم من أن المفهوم هام، فالثقافة التنظيمية ينظر لها من خلال فهم تقييد سلوك الأفراد والمجموعات داخل المنظمات، وأولا هو ليس الطريق الوحيد للنظر في المنظمات فهناك الأنظمة التي تؤثر على المنظمات ثانيا الثقافة التنظيمية التي يمكن أن تأخذ أحد التعريفات التالية:

- هي رموز ولغة وعقائد وطقوس وأساطير[٧].
- مشتقة من تخطيط وفكر مؤسس المنظمة أو رئيسها حول الرموز التي يراها وتجريد السلوك ومخرجاتها.
- ما يدركه ويفهمه العاملون حول الاعتقادات والقيم والتوقعات[٨].
- أي نمط متطور أو مكتشف أو مخترع من قبل مجموعة يدرك أو يعتقد أو يتعلم للتكيف مع البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، كما يتم تعليم الأعضاء الجدد في المنظمة ذلك.

وتشير التعاريف السابقة بأن الثقافة تتضمن الفرضيات والتكيف والتصور والتعلم، وعندما ننظر في بعض المنظمات مثل والت ديزني وغيرها نجد بأن ثقافتها تتكون من ثلاث طبقات الأول الأعمال اليدوية والتقرير السنوي والأخبار والأثاث والمكاتب، الطبقة الثانية القيم أو الأشياء التي تهم الناس من الرغبات والحاجات والعاطفة وغيرها، الطبقة الثالثة تلك الافتراضات والواجبات التي يكلف بها الأفراد عن طبيعة الوظيفة والأداء والعلاقات الإنسانية وأيضا أداء الزملاء.

أليس من المحتمل أن تكشف أنظمة والت ديزني ثقافة شركتهم التنظيمية؟ لا، فالمشاعر والتصورات تبقيان عادة في المستوى اللاشعوري ولها دور في الحكم على الأشياء والمنظمات.

أيضا الثقافة التنظيمية في المنظمة لا تنحصر فيما سبق بل تشمل الأمور التالية: الأثاث، اللغة، التزام مساعدة الآخرين، التقنية، القيم، الواجبات، العلاقة مع البيئة الخارجية.

من الصعب في أغلب الأحيان الكشف عن ثقافة شركة من خلال النظر إلى السمات والصفات المحسوسة، على سبيل المثال هناك أربعة أشياء من الثقافة في والت ديزني مشتركة هي: اللباس والزي الملائم والجذاب، الاشتراك في الأقوال (يشترك العاملين بقولهم وكلامهم حول تقدير العمل) الاشتراك في السلوك (الابتسامة في وجه العميل والأدب معه) الاشتراك في المشاعر (الفخر بالعمل في ديزني).

كما أن شركات مثل جونسن ويودي شوب وآيس كريم جيري وأسس بن وغيرها ثقافتها تعتمد على القيم والمبادئ الأخلاقية التي توجه السلوك نحو التعامل مع الآخرين.

هناك أيضا قيم الاجتماعية وثقافية أخرى كالاعتماد المتبادل، السلطة الديمقراطية هي أن يكون المدير دافئا وقائدا، التأكيد على التقليد، العادات العشائرية، العادات، إجراءات المنظمة.

أي قيمة للمجتمع لها تأثير على القيم التنظيمية بسبب الطبيعة التفاعلية في بيئة العمل، العائلة والقبيلة والجالية في أمريكا أعطت العمل ثقافة من الناحية التاريخية، الخصائص السكانية والمباني وتركيب القوى العاملة تنوع ثقافي أكثر، مهم جدا للمديرين تعلم نظام القيم والتوجهات لدى القوى العاملة.

الثقافة التنظيمية وتأثيراتها:

منذ أن كانت الثقافة التنظيمية هي مجموعة من الاعتقادات المشتركة والقيم والمواقف التي تمارس أصبحت لها تأثير على الأفراد والمجموعات والعمليات التنظيمية

في المنظمة، على سبيل المثال[9] شركة جونسن التي تعتقد أن مسؤوليتها الأولى موجه نحو تلبية حاجات الأطباء والممرضات والمرضى والأمهات والآباء وكل الآخرين الذين يستعملون منتجاتها وخدماتها، التي ينبغي أن تكون عالية الجودة وقليلة التكلفة وبسعر معقول وتصل إلى العملاء بأسرع وقت ممكن، أيضا الموزعون والمندوبون يجب أن يكون لديهم فرص ليحققوا الأرباح العادلة، مسؤوليتها أيضا نحو العاملين لديها من الرجال والنساء وفي كافة الفروع في أنحاء العالم وان كل فرد وعامل ينظر إليه بنظر الاعتبار فيجب أن تحترم كرامتهم وتحفظ حقوقهم وأن يحسوا بالأمن الوظيفي، والأجر يجب أن يكون عادل وكافي، وأن يشعر العاملين بالحرية نحو تقديم اقتراحاتهم وشكاويهم، وفرص التطوير والتدريب يجب أن تكون متساوية لجميع العاملين، وتوفير إدارة مؤهلة تتمتع بالأخلاق العالية.

شركة بودي شوب أيضا صناعاتها تتركز حول إنتاج مستحضرات التجميل الطبيعية ومنتجات العناية بالشعر، تستعمل هذه الشركة المكونات العالية الجودة لصناعة منتجات أصلية وخاصة، بودي شوب لديها نظرة صادقة حول بيع مستحضرات التجميل فهي لا تروج الأفكار المثالية التي تؤكد أن منتجاتنا تقود إلى الجمال، ولا تدعي أن منتجاتها تصنع المعجزات، فهي ترى أن منتجاتها بسيطة، صممت لتلبية الحاجات الحقيقية للناس الحقيقيين. أيضا تعتقد بأن الأرباح والمبادئ تتحققان بالتعاون، فهي ضد استخدام الحيوانات كحقل تجارب في صناعة المستحضرات التجميلية، تسعى إلى توفير البدائل للطرق التقليدية في العمل.

أيضا شركة آيس كريم جيري ثقافتها التنظيمية تعتمد على الأمور التالية:

١ - *مهمة الإنتاج*: حيث يوزع ويباع الآيس الكريم الطبيعي والممتاز جدا والأجود في الإعداد فهو مكون من المكونات الطبيعية المفيدة (مشتقات ألبان) ذات نكهات إبداعية.

٢ - *المهمة الاجتماعية*: حيث ترتبط الشركة بإدارة مركزية تعمل بكل جد ونشاط لخدمة المجتمع بالطرق الإبداعية وصولا لتحسين الحياة محليا وقوميا وعالميا.

٣ - *المهمة الاقتصادية*: فالشركة ذات قاعدة مالية قوية فهي مستمرة في نمو الأرباح، وتتوسع في نمو الفرص وتطوير العاملين وزيادة حصتها في السوق.

وتسعى أيضا إلى ترسيخ مبادئ الاحترام العميق والمتبادل بين الأفراد داخل وخارج الشركة والمجتمع ككل.

إن الباحثون الذين احترفوا دراسة تأثير الثقافة على العاملين يشيرون بأن ذلك يؤدي إلى زيادة وتشجيع استقرار العاملين داخل المنظمة ويؤدي إلى الإحساس بالهوية التنظيمية. على سبيل المثال والت ديزني قادرة على جذب وتطوير والمحافظة على أجود نوعية من العاملين سبب استقرار الشركة والافتخار بالهوية.

المجموعات الدينية والطوائف وبعض الشركات اليابانية مثل تويوتا أمثلة على المنظمات التي لها ثقافات مؤثرة وقوية.

أيضا هناك شركة أمريكية ذات ثقافة قوية ومؤثرة جدا وهي من شركات طيران المنطقة الجنوبية الغربية، كيليهير هو أحد المؤسسين والمدير التنفيذي السابق لها عمل سوية مع ملك رولند بدأوا بشكل حازم وجاد للبدء في نشاطهم في المنطقة الجنوبية الغربية، كان كيليهير يساعد العاملين في أغلب الأحيان فكان عندما ينزل من الطائرة يتوجه نحو مكان العفش ويساهم في معالجة حقائب المسافرين، وكان أيضا يعمل طوال النهار سويا مع العمال حتى مع شدة المطر.

استنتج أحد الذين درسوا هذه الشركة أن السفر فيها ممتعا فهناك المضيفات والطيارون والمضيفون يسهمون في راحة المسافرين، كل هذا يبين أن هناك ثقافة قوية سائدة في تلك الشركة.

الكثير من الكتب (الأكثر مبيعا) تؤكد على قضية التأثير القوي للثقافة على الأفراد والمجموعات والعمليات نظريا لكن بشكل تجريبي فما زال الأمر سطحيا جدا.

لكن تبقى الأسئلة تدور حول ما هي الإجراءات التي تستخدم لتقييم الثقافة ومعرفة تأثيرها الايجابي على سلوك الأفراد العاملين.

خلق الثقافة التنظيمية:

هل بالإمكان للثقافة التنظيمية في أي منظمة كانت خلق شخص مثقف تأثر على سلوكه وفق ما تحدده وتريده؟

هناك محاولة وتجربة لخلق ثقافة منتجة إيجابية أجرت في شركة الكترونيات في كاليفورنيا[10]، فقد اجتمع المديرون لتأسيس وصياغة القيم الرئيسية للشركة (أي وثيقة القيم الرئيسية المطورة للشركة) فجاءت على النحو التالي: "العمل بشكل صحيح من أول خطوة" و"تسلم المنتجات خالية من العيوب" و"استعمال سياسة الباب المفتوح"، هذه الوثيقة وزعت على المديرين وبعدما نقحت وزعت على العاملين كمجموعة مبادئ يتقيدون بها في العمل داخل الشركة. ومن حسن الحظ أنه كان هناك أخصائي نفسي يعمل في الشركة كمدرب في بعض البرامج التدريبية حلل بتبصر وإمعان الذي يحدث بالشركة واقعيا فلاحظ أن هناك فجوة بين الثقافة المنصوص عليها عبر الوثيقة والممارسات الفعلية داخل الشركة، فهناك مشاكل كثيرة في كافة أنحاء الشركة، سياسة الباب المفتوح غير موجودة، الاتصال داخل الشركة اتجاهه إلى الأسفل (المركزية)، إذا في النهاية تجربة خلق الثقافة كانت اصطناعية جدا ولم تؤخذ بجد من قبل العاملين، وفي الأخير كانت النتائج في الشركة على النحو التالي انخفاض في الروح المعنوية، مبيعات أقل، أداء مالي ضعيف ثم إفلاس الشركة وإغلاق أبوابها.

هناك مجموعة محدودة من البحوث عملت في التغيير الثقافي وخلق الثقافة التنظيمية، إن الصعوبة في خلق الثقافة تجعل جلب التغيير الثقافي أمر معقد بدرجة كبيرة.

فالثقافات مراوغة ومخفية جدا لذلك لا يمكن أن تشخص بشكل كافي تحتاج تلك العملية إلى مهارات نادرة ووقت كبير لفهم الثقافة أولا ثم بعد ذلك تحتاج وقت كبير لعلمية التغيير، إذا المحاولات في تغيير الثقافة ليست عملية واقعية جدا[11].

المديرون الذين يهتمون بمحاولة إنتاج تغييرات ثقافية ستواجههم مهمات صعبة، ويحتاجون إلى شجاعة وإصرار.

يقترح البعض بأن أحد الطرق الأكثر فاعلية هو تغيير اعتقادات وقيم الناس أولا لتغيير سلوكهم[١٢]، لكن على أية حال، إن تغيير السلوك ليس بالضرورة ينتج عنه تغيير الثقافة وذلك بسبب عملية التبرير (التي يبديها الشخص) فمثال شركة كاليفورنيا في هذه النقطة واضح، فالالتزام السلوكي لا يعني التزام الثقافي، ثانيا: الاتصالات وتتضمن الإعلانات والقصص والمذكرات وغيرها، ثالثا: الطريقة أو السلوك الجديد تستخدم من قبل المديرين أولا لتحفيز العاملين نحو السلوك أو الطريقة الجديدة، رابعا: تربية الأعضاء الجدد وإزالة الأعضاء الذين ينحرفون عن الثقافة، خامسا: كل هذه التدخلات يجب أن تعمل بشكل حذر فبعض الأفراد قد لا يلائمون ثقافة المنظمة بشكل مثالي وهم يمتلكون المهارات والمواهب الاستثنائية التي تفيد المنظمة والتي تخسر الكثير بتركهم العمل فيها.

تربية الأعضاء الجدد على ثقافة المنظمة:

لتربية الأعضاء الجدد على ثقافة المنظمة هناك ثلاث مراحل هي[١٣]: (التوقع الاجتماعي، التكيف، إدارة الدور)، كل مرحلة تتضمن نشاطات معينة إذا تعهدت بشكل صحيح فإنها تزيد من فرص الفرد نحو امتلاك ثقافة المنظمة، علاوة على ذلك كله، تحدث هذه المراحل بشكل مستمر وفي أغلب الأحيان بشكل آني.

١ - التوقع الاجتماعي:

تتضمن المرحلة الأولى كل النشاطات التي تتعهد الفرد قبل دخول المنظمة أو نقله إلى عمل آخر في نفس المنظمة، إن الغرض الرئيسي لهذه النشاطات هو أن يكتسب الفرد معلومات حول المنظمة الجديدة أو العمل الجديد وغالبا الأفراد يهتمون بنوعين أثنين من المعلومات (قبل دخول العمل الجديد أو المنظمة) أولا يريدون معرفة هل باستطاعتهم أن يعملوا حقا لهذه المنظمة، ثانيا يريدون معرفة هل هم مناسبون لهذه الوظائف المتوفرة في هذه المنظمة.

نجد أن الأفراد يبحثون عن هذه المعلومات بجهد كبير قبل قرار توظيفهم أوعند نقلهم وترقيتهم، في هذه الأوقات تكون المعلومات متضاربة حول المنظمة أو العمل.

وتشكل الانطباعات حول الوظائف والمنظمات من خلال بعض الطرق غير الرسمية، على سبيل المثال يتكلم أصدقائنا وأقربائنا عن تجاربهم. أيضا الآباء يمنحون المعلومات الايجابية والسلبية إلى أبنائهم بخصوص عالم العمل. بالرغم من أننا نستلم معلومات بشكل مستمر حول هذا أو ذاك العمل أو المنظمة إلا أننا نحتاج إلى هذه المعلومات أكثر عند اتخاذ القرار في الالتحاق بالعمل في المنظمة.

٢ - التكيف:

تحدث المرحلة الثانية للتربية بعدما يصبح الفرد عضوا في المنظمة أو بعد ما يصبح بالعمل الجديد، أثناء هذه المرحلة يرى الفرد المنظمة والعمل حقيقة خلال العمليات والنشاطات التي تحدث. الفرد يحاول أن يصبح مشارك نشيط في المنظمة وعامل مؤهل في العمل. هذه الفترة (الدخول) مرهقة للفرد بسبب الخوف المتأصل في مواجهة أي حالة جديدة ومختلفة.

على ما يبدو الأفراد يواجهون الواقع والتطابق، تشتمل مرحلة التكيف أربعة نشاطات رئيسية هي: (تأسيس علاقات شخصية جديدة مع كلا من زملاء العمل والمشرفون، يتعلم المهام المكلف بها في عمله، يوضح دورهم في المنظمة وفي المجموعات الرسمية ذات العلاقة بالعمل، تقيم مدى تقدمهم في العمل والدور المكلفين به).

٣ - إدارة الدور:

بالمقارنة مع مرحلة التكيف فإن مرحلة إدارة الدور تواجه مجموعة أوسع من القضايا والمشكلات، بشكل محدد أثناء هذه المرحلة هناك نزاعات وصراعات تظهر، نزاع وصراعات بين عمل الفرد وحياة البيت.

في أغلب الأحيان هذا النزاع والصراع بين عمل الفرد وحياة البيت تؤدي إلى ترك العمل في المنظمة أو الأداء في مستوى منخفض.

إن المصدر الثاني للنزاع أثناء مرحلة إدارة الدور بين مجموعة عمل الفرد ومجموعات العمل الأخرى في المنظمة، هذا المصدر من النزاع يمكن يظهر بشكل أكبر

عند بعض العاملين من الآخرين. على سبيل المثال بينما يرتقي الفرد في المنظمة فإنه يتطلب منه في بعض الأحيان التنافس والصراع مع المجموعات المختلفة داخل المنظمة.

تتفاوت عمليات التربية التنظيمية في الشكل وتختلف من منظمة إلى أخرى حتى أيضا في نفس المنظمة الأفراد مختلفين في عمليات التربية.

أشار جون فان مين أن عمليات التربية ليست مهمة جدا ووحيدة في تشكيل الأفراد داخل المنظمة وهم أيضا مختلفون من حالة إلى حالة هذا الاختلاف يعكس أما قلة انتباه الإدارة إلى عملية مهمة متعلقة بالمنظمات والأفراد(١٤).

هناك بعض المبادئ العامة التي يمكن أن تطبق في عملية التربية وهذه بعض الأمثلة توضح كيف تتبنى وتتحمل مراحل التربية: التربية المتوقعة التكيف، إدارة الدور، هذه بعض الاقتراحات والممارسات التي يمكن أن يستخدمها المديرون.

١ - عروض عن العمل أولية وواقعية.

٢ - الطرق الواقعية لأداء المهنة.

٣ - تصميم وتخصيص برامج للتوجيه.

٤ - تدريب على المهارات الاجتماعية.

٥ - التعليقات الدقيقة للمساعدة.

٦ - توضيح مهام العمل الصعبة.

٧ - تعيين المديرين العادلين.

٩ - بند الاستشارة المتخصصة.

٩ - التكيف والمرونة مع مهام العمل.

١٠ - المديرون هم الموجهون والمخلصون.

ثمانية طرق لكي تكون مربي وناصح عظيم:

لتعليم هذه المبادئ والطرق فإننا سنبدأ بقصة فرانك هورتن، يعمل فرانك في برنامج التدريب الوظيفي غير الربحي يسمى هذا البرنامج ستريف (ويدعم ويدرب من أجل التوظيف) مقره في هارليم في مدنية نيويورك، لدى فرانك العديد من النساء

والرجال الذين لا يعملون، طرق وأساليب فرانك في التدريب والتوظيف لها سمعة كبيرة جدا في نيويورك فقد تناولتها صحيفة الوول ستريت، وقد قدم فرانكمن خلالها بعض النصائح من أهمها[١٥]:

١ - نحدد ماذا يخائفون منه؟ من السلطة؟ أو من التقنية؟ أو من نقصهم الخاص (في المهارات والمعارف) من عدم امتلاكهم خلفية حقيقية وواقعية عن العمل؟ أقرر أولا مما هم خائفون ثم أعمل نزع خوفهم.

٢ - اطلب منهم التحدي، ابحث عن حساسية التي لدى الناس، أخبرهم بأنهم يختلفون، أخبرهم بالضبط ما ترى فيهم، حاول أن تكسب ثقتهم، حاول أن تدخل في قلوبهم، إذا كنت لا تسترعي انتباههم فلن تنال احترامهم ولن يروك مهم ولن يتعلموا منك.

٣ - اجعل نفسك ناصح لهم، وتعاون معهم في تحديد الأوقات المناسبة لهم لكي يتعلموا.

٤ - تعرف على الخلل والنقص الموجود لديهم لكي توفقك في عملية التدخل ما النواقص في مهاراتهم أو في سلوكهم؟ ثم ضع خطة لذلك سواء كنت معهم أو لم تكن معهم لدفعهم إلى الأمام بناء على الخطة المرسومة، أخبرهم ما سوف يعملونه معك ولا تقل "نحن سنجتمع مرتين في الأسبوع وسأتكلم" لكن قل "نحن سنجتمع مرتين في الأسبوع ونحن جميعا سنتحدث عن".

٥ - لا تبقي مشاعرك محصورة دون إبدائها فلا تبقيها في داخلك.

٦ - اعلم أن العلاقة معهم مهمة جدا.

٧ - اعمل على بناء الثقة بينك وبينهم.

٨ - اعترف بأن هذه العملية ستغيركم جميعا.

الناصح والمربي يمكن أن يزود الآخرين بالتدريب والضمان المالي أو أقل من ذلك أو أكثر، في العمل مع العاملين الجدد لا بد من إشباع حاجاتهم لكي يكون له تأثير على المهنة والعمل الآخر.

هناك عدد من التعليمات التي يمكن أن تكون مفيدة في برامج (المربي الناصح) كما يلي: يفضل أن يعمل القادة والمديرين كناصحين، أيضا يجب أن تخبر العاملين عن المنافع والصعوبات التي قد تواجههم واعلم أن هناك اختلاف بين الأفراد (سواء من جنس واحد أو من جنس مختلف)، أيضا يجب على الناصحين أن يتدربوا على كيفية التعامل مع هذا التنوع، فهناك اختلاف في النفسيات لدى الأفراد.

التنوع الثقافي:

المجتمع الأمريكي على سبيل المثال يشمل العديد من الناس المختلفين في الأديان، والثقافات، والجذور (الهندي - الشرق أوسطي - الأمريكي الجنوبي - الآسيوي - الأوروبي - الأفريقي).

نسمع الكثير عن التنوع لكن هناك ضبابية عند البعض حول هذا المفهوم[١٦]، فالتنوع هو الاختلافات الواسعة الطبيعية والثقافية والتي تشكل مجموعة الاختلافات الإنسانية، وهناك ستة أبعاد رئيسية للتنوع هي: الدين اللغة، العمر، الانتماء العرقي، الجنس، الخواص الطبيعية، هذه العناصر الرئيسية للتنوع لها تأثير دائم على السلوك والمواقف لدى الأفراد.

على سبيل المثال شركة مايكروسوفت ريدموند في واشنطن[١٧] شركة تهتم بالتنوع الثقافي التي تعكس الاختلافات عند الناس. نمت مايكروسوفت من شركة صغيرة إلى شركة البرامج الأكبر في العالم في مدة قصيرة، إدارة مايكروسوفت تنسب نموها إلى برنامج التنوع الثقافي في الشركة. أي أن مايكوروسوفت ترحب بأفكار العملاء والعاملين وأيضا عامليها يمارسون برامج تدريبية متنوعة تفيد في تجديد السياسات والمهارات من غير قيود من قبل الإدارة.

ويتضمن المجلس الاستشاري في مايكروسوفت من مجموعات متنوعة من الأشخاص: رجال، نساء، أمريكان أفريقيون، أسبان هنود أمريكان، أمريكان يهود، أمريكان هنود آسيويون، وهذا الاختلاف ينمو، ويساعد المجلس الاستشاري في مايكروسوفت في صياغة السياسات وحل المشكلات.

ينبغي على المنظمات أن تجعل منتجاتها سهلة الوصول إلى كل أنواع المستهلكين، لذلك يجب أن تسوقها بشكل مختلف إلى كل مجموعة. أي أن الشركة التي تكون قادة على البيع بشكل أفضل هي التي تكون متنوعة في المنتجات والتسويق لا سيما في عالم المتنوع اليوم. لذا فإن تعلم التنوع هو هدف مهم جدا لا سيما في مجتمع متغير اليوم. إن تعلم المجموعات العرقية الأخرى (الأجناس، الأديان) أصبح قضية تنظيمية مهمة.

من أجل الفهم حول مجموعة من الناس الآخرين دعنا ندرج ببساطة عدد من النقاط[١٨]:

ما هو الجنس الاسباني؟ أهو أسود أم أبيض أم أسمر؟ الجواب الصحيح لهذا السؤال أن الأسباني لا يحيل فقط إلى الجنس لكن يحيل أيضا إلى الأصل والانتماء العرقي، فهناك كوبيون، وبروتوريكيون ومكسيكيون وآخرون أصلهم أسباني.

ما دور التأثير الديني؟ إن التأثير الديني على الثقافات الفيتنامية والكورية واليابانية والصينية رئيسي، فهناك العمل الشاق، والانسجام في العلاقات والتأكيد على الجماعة.

هل يطلق التعبير أمريكي أفريقي على كل السود؟ لا، الأمريكان السود جاؤوا من الثقافات المختلفة في أفريقيا أيضا. زودت الثقافات في الولايات المتحدة من السود الموهوبين، كما أن عامة الناس مختلفين في أساليب الحياة وفي اختيار المهنة والخلفية التربوية والقيم، هناك ٣٠ مليون أمريكي أسود مختلفين في الثقافات.

يصبح الوعي الثقافي والديني أكثر أهمية في أوساط الأعداد المتزايدة من القوى العاملة المختلفين في العرق والدين، لذا ينبغي على المديرين والقادة تطوير أسلوب ونمط السلوك الذي يقوي العلاقة بين القوى العاملة المتنوعة.

بالرغم من أن الولايات المتحدة لم يسبق لها أن كان لديها ثقافة أو سكان متجانس، إلا أنه لا ينادى اليوم لإهمال التنوع بين القوى العاملة سواء من قبل رؤساء المنظمات أو العاملين فيها.

قدرة الإدارة للاستفادة من التنويع:

بسبب الخصائص السكانية المتغيرة في الولايات المتحدة فإن الاختلافات في أوساط العاملين ستزداد على مدى العقود القليلة القادمة، يجب على المديرين أن يدرسوا التربية بشكل أكثر لكي حققوا المنافع القصوى التي تنتج من استئجار القوى العاملة المتنوعة جدا، دراسة الخلفية العرقية والثقافات الوطنية لهؤلاء العمال يجب أن تأخذ بجدية. التحدي الإداري هو وضع وتحديد الأساليب والطرق للتوليف بين العدد المتزايد من القوى العاملة ومزيجهم من الثقافات الوطنية المتنوعة لخدمة مواقع العمل.

بعض القضايا التي توضع في الاعتبار لدى مديري القوى لعاملة في البيئة المتنوعة ثقافيا:

- تحمل العاملين غير الناطقين باللغة الرسمية.
- تزود برامج التدريب للوظائف الخدمة التي تتطلب مهارات شفهية.
- تزود برامج التدريب للوعي الثقافي الوطني لدى القوى العاملة الحالية.
- تعلم أي الجوائز لها قيمتها عند المجموعات العرقية المختلفة.
- تزود برامج للتنمية المهنة التي لم تنم كالمهارات والحاجات وقيم المجموعات العرقية المعينة.
- أن يكون هناك مديرين ذو كفاءة عملية لتجنيد واستئجار القوى العاملة المتنوعة.
- عدم التركيز على التنويع العرقي فقط لكن أيضا حول التنويع في العمر، والجنس.

لا ينبغي على المدير أن يتعلم حول خلفية العامل الثقافية فقط لكن أيضا على العامل أن يتعلم حول الطقوس والعادات وقيم الشركة أو العمل. ورشات العمل وجلسات التوجيه أكثر شعبية اليوم في التعليم حول الثقافات(١٩).

يستعمل برنامج تربوي لرفع معدل الوعي ومواقف العاملين حول النساء والأقليات، ويؤكد البرنامج أيضا على السياسات والأنظمة التي يمكن أن تصاغا لمقابلة التغييرات في الخصائص السكانية في مواقع العمل(٢٠).

تشدد شركة بروكتير أند جامبل على قيمة التنويع أيضا، فهي تستعمل فرق استشارية متعددة الثقافات والأقليات، وتعمل مؤتمرات لمساعدة العمال (الأقلية) لكي يصبحون متأقلمين ومنتجين بأسرع ما يمكن.

أسست شركة المنتجات الشمالية الشرقية الانجليزية برنامجا لتلبية حاجات العاملين الأسبان والآسيويون. وهو نظام يخصص للعامل الجديد التي ليست الانجليزية لغته الأم لمساعدته في عملية الاتصال.

إن المنافسة العالمية مثل الخصائص السكانية المحلية المتغيرة يضعان متطلب جديد على المديرين للتعلم حول الثقافات الغربية التي منها يأتي العاملين الجدد. إن التأكيد على التعبير المفتوح من التنويع في القوى العاملة يوازيها حركة اجتماعية تدعو إلى الاحتفاظ بالجذور العرقية.

الانتماء العرقي الجديد والفخر والوعي بالتراث الثقافي يمكن أن يصبح ذو فائدة للشركات الأمريكية التي تعمل في بلدان أجنبية لتستعمل القوى العاملة المتعددة الثقافات في عملية التنافس بشكل أفضل فهي تخترق وتنجح في الثقافات الأجنبية وهذه منفعة واحدة ممكنة من خلال إدارة التنويع عمليا[٢١].

بالتأكيد أن من يدعي بأن امتلاك العاملين من الخلفيات الثقافية المختلفة تؤدي إلى المنافع فقط فهذا مضلل وخطأ. يخلق التنويع العرقي والثقافي بعض المشاكل المحتملة في (الاتصالات - سوء الفهم). إن المديرين في عملية التربية الناجحة بحاجة لمعرفة جميع المنافع والمشاكل المحتلمة في وجود القوى العاملة الأكثر تنوعا بشكل واضح.

الروحانية والثقافة:

الروحانية والثقافة تزيد من ثبات المنظمات مثل شركات بن وجيري وكنفستوت وتوم من مين وشركات طيران الجنوبية الغربية كلها اعتنقت وأكدت على الروحانية في موقع العمل، بعض الناس يستعملون كلمة "روحانية" لوصف خاصية الشركة الثقافية، بينما آخرون يرون أن كلمة "روحانية" تعني الدين في العمل[٢٢]، لكن روحانية موقع العمل

ليست تماما مثل الدين، فالدين هو نظام فكري وعملي وهو مجموعة من الاعتقادات والتصورات والأعمال، أما الروحانية فهي شعور شخصي وخاص فالروحانية تعني بأن الناس (العاملين) عندهم شعور بحياة شخصية أو داخلية تجاه العمل الصعب لتأديته.

على سبيل المثال[٢٣] مجموعة سيركو دي يو سولي وهي مجموعة للألعاب والترفية وتسمى مجموعتهم (سيرك الشمس) بدأت العمل من قبل مجموعة كانت تقوم بعروضها في شارع كويبيك (أصبحت شركة سياحية) تؤدي تلك المجموعة البهلوانات والموسيقى والرقص لتقديم الأداءات والعروض المدهشة حول العالم، الشركة لديها إبداع وأسلوب وأداء بأقصى الحدود الإنسانية، على سبيل المثال: ينزل الطبالون من أعلى السقف وقد بدو معلقين في الجو، تنفذ البهلوانات بحركات غير قابلة للتصديق في خلال دقيقة، ويؤدي المهرجون الخدع التي تجعل الجمهور ينفجرون من الضحك، تجربة سيركو دي يو سولي جلبت الملايين من الدولارات، إن المؤدين يعملون بشكل ثابت على الحركات الخطرة ومع هذا يفتخرون بعملهم ذلك ولديهم إحساس بالانجاز. سيركو دي يو سولي هي شركة خاصة بالرغم من نجاحها كبير جذب كثير من النقاشات من قبل المستثمرين من أجل المساهمة إلا أنها تفضل أن تبقى مستقلة (شركة عائلية غير مساهمة) ولا زال في كل سنة يزيد المشاهدون والتجهيزات تتطور والروح المعنوية والمبدعة لدى المؤدين عالية.

الروحانية دفعت انتباه الكثير حولها في مواقع العمل ودفعتهم أيضا إلى تحليل دورها في المنظمات.

ترى أكاديمية الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية أن الروحانية في العمل حقل للدراسة[٢٤]، وهذا الاعتراف خطوة مهمة في كسب التعرض والبحث حولها فالمسؤولية ملقاة على عاتق الباحثين لمعرفة دورها في أماكن العمل.

باحثون مثل ميتروف ونيتتون يعتقدون بأن العديد من المنظمات تقتنع بأن الأداء والروحانية مرتبطان في موقع العمل، أيضا توصلوا في بحثهم إلى بعض النتائج المثيرة التي منها[٢٥]:

هناك شبه اتفاق جماعي حول معنى الروحانية "الرغبة لإيجاد عمل نهائي متكامل مع حياته ومعيشته"، بضعة مستجيبين يشعرون بأنهم يمكن أن يتصرفوا في موقع العمل بناء على اعتقادات روحانيتهم، العاملون يريدون تمزيق حياتهم هم يريدون أن يعترف بهم أشخاص لهم كيانهم في موقع العمل، يميز الناس بشكل كبير بين القوة والروحانية.

درس باحثون آخرون علاقة الروحانية بمواقف العمل وأبعاد الروحانية ومثال ذلك (عمل ذو معزى، جالية، قيم) والعلاقة مع المتغيرات التالية (الالتزام، النوايا، الرضاء) النتيجة أكدت العلاقة بين الروحانية ومواقف العمل.

بالرغم من أن نتائج البحوث المحدودة مشجعة، إلا أن هناك مجال واسعا للبحث والدراسة.

باحثو الروحانية يتطلب منهم تطوير طرق البحث والتصاميم والعمليات لكي تكون النتائج مقبولة ومعتدلة.

هناك جانب سلبي في روحانية موقع العمل: فالذي يروج للروحانية داخل العمل ويسعى لنشرها في بيئة العمل قد يعرقل أداء عمل الزملاء فهناك جانب مظلم من الروحانية يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار.

خلاصة النقاط الرئيسية:

- الثقافة التنظيمية: هي نمط الفرضيات المتطورة أو المكتشفة أو المخترعة في الحياة التنظيمية.
- التربية هي العملية التي فيها تكييف العاملين الجدد مع ثقافة المنظمات.
- ثقافة المنظمة تتطور وتصبح حقيقية عندما الناس يتفاعلون ويعملون على ضوئها.
- إن قيم القوى العاملة متنوعة جدا متشكلة قبل فترة طويلة من دخول الشخص المنظمة، لذلك من المهم أن يختار ويحتفظ بالعاملين الذين قيمهم مثل قيم الشركة.

- الروحانية في موقع العمل تحتاج للبحوث التجريبية والمناقشة، والروحانية عند البعض تعني بأن العاملين عندهم مفهوم شخصي أو حياة داخلية يمكن أن تتقوى في العمل.

نسبية الثقافة:

يجد طالب ودارس الثقافة مجموعات وأصناف إنسانية مختلفة في الاعتقاد والشعور والتصرف، وليس هناك معايير علمية لاعتبار تفوق بعض المجموعات والأصناف على الأخرى.

إن دراسة الاختلافات في الثقافة بين المجموعات والمجتمعات تؤكد نسبية الثقافة، كلود ليفي شتراوس فرنسي وهو رجل كبير في تخصص علم الأجناس البشرية أكد التالي: أن النسبية الثقافية موجودة بحيث أن الثقافة الواحدة ليس لديها معايير مطلقة للحكم على الثقافة الأخرى من حيث نبلها وانخفاضها. على أية حال كل ثقافة يمكن أن تطبق مثل هذا الحكم على نشاطاتها وثقافتها الخاصة، لأن الأعضاء والمراقبين ممثلين لها.

الاختلافات الثقافية تظهر في عدة طرق هي: الدين والطقوس، الرموز، الأبطال، القيم[٢٦]، هذه الطرق مصورة كالشجرة فالرموز هي الجذور لها والقيم ورقها والأبطال والطقوس وسطها.

الرموز هي الكلمات والبوادر والتصورات حول معنى شيء معين من قبل أولئك المشتركين في الثقافة.

الكلمات في اللغة مخصصة للصنف لتحديده كما في الكلمات التالية: اللباس (أو يلبس)، تصفية الشعر، أعلام وغيرها هذه الكلمات ربما تختفي وتظهر كلمات أخرى لها من قبل الآخرين.

الأبطال هم أشخاص خياليون أو حقيقيون أحياء أو أموات يمتلكون الخصائص والسمات المميزة في الثقافة وتعمل كنماذج للسلوك، وهناك أبطال لثقافات مختلفة ففي الولايات المتحدة سونبي وفي فرنسا استيريك وفي هنولدا بومبل.

تتركز الطقوس على النشاطات الاجتماعية وصولا إلى الغايات المطلوبة مثل التحية واحترام الآخرين والمراسيم الاجتماعية والدينية، العمل والاجتماعات السياسية نظمت وبشكل رئيسي لخدمة وتمثلا بالطقوس السائدة، مثل السماح للقادة لتأكيد مكانتهم لدى الناس.

القيم هي ميول واسعة لتفضيل بعض الأشياء على الأخرى، والمشاعر تجاهها، فالشر يقابل الخير والجيد يقابل السيء والنظيف يقابل القذر والجميل يقابل القبيح والسفيه يقابل العقلاني.

تدرك القيم أولا عند الأطفال ويشعرون بها ضمنيا، ويعتقد علماء النفس العصريين أن الأطفال وبعمر ١٠ سنوات يدركون قيمهم الأساسية وتصبح فيما بعد صعبة التغيير لأنها من الأشياء المكتسبة أولا، تبقى العديد من القيم في العقل الباطن لدى الناس الذين يعتقدونها، لذا لا يمكن أن يناقشوا ويلاحظها إلا الغرباء عن تلك القيم ويمكن أن تستنتج من تصرفاتهم في الظروف والمواقف المختلفة. البحث عن القيم التي يمكن أن تستنتج من تصرفات الناس متعب وغامض. استخدام القلم والورقة لحصر تفضيلات الناس بين البدائل المختلفة لا ينبغي أن تؤخذ تلك الإجابات حرفيا وتعتبر عملية، على الرغم من أنها تزودنا بمعلومات مفيدة حول اختلافات الأفراد في الإجابات، على سبيل المثال: سؤال بعض الأشخاص عن تفضيله للعمل هل هو بناء على الوقت العمل أم بناء على الأكثر في عملية الدفع فالبعض يفضل ذلك العمل بناء على الوقت، والبعض الآخر يفضل العمل بناء على الأكثر في الدفع (الراتب) وهذا بلا شك اختلاف في الثقافات.

عند سؤال الناس عن قيمهم ورأيهم حولها لا نسأل بشكل عام عن القيم الموجودة أو رأي الناس حولها وإنما نسأل الشخص عن وجهة نظره عن تلك القيم.

عند دراسة القيم لا تهمل الاختلافات عند الأشخاص المسؤولين حول تلك القيم وإلا سوف تؤدي إلى نتائج متناقضة.

في اللهجة الشعبية كلمة معيار وكلمة قيمة تستخدما ككلمة واحدة مترادفان.

في العمل والصناعة يجب أن نتشارك في صنع القرار مع الإدارة، وسأل مجموعة من الناس عن ذلك: هل الناس يفضلون المدير الذي يشرك العاملين معه بصنع القرار أم العكس؟ وكانت النتيجة الاختلاف في الإجابات.

طبقات الثقافة:

بينما تقريبا يرجع كل شخص إلى عدد من أصناف الناس والمجموعات المختلفة، يحمل في نفس الوقت مجموعة من الناس عدة طبقات من الثقافة على النحو المثال(٢٧):

- على مستوى الوطن مختلف من حيث (إقليمي - عرقي - ديني - لغوي).
- على مستوى الجنس (ذكر - أنثى).
- على مستوى الجيل (الأجداد - الآباء - الأبناء).
- على مستوى الطبقة الاجتماعية (من حيث الحصول على الفرص التربوية - المهنة).

هذه القائمة من الاختلافات جعلت الأفراد مختلفون في أغلب الأحيان ببعض الجزئيات على سبيل المثال قيم دينية قد تتضارب مع قيم الجيل، قيم الجنس قد تتعارض مع الممارسات التنظيمية. البرامج العقلية المتعارضة في الناس تجعل الأمر صعبا لتوقع سلوكهم في الحالة الجديدة.

المجتمعات الإنسانية وجدت قبل ١٠,٠٠٠ سنة على الأقل، ويعتقد علماء الآثار بأن البشر الأوائل كانوا بدو رحل، بعد العديد من الألف السنين استقر البعض منهم فأصبحوا مزارعين بشكل تدريجي، ثم نمت المستوطنات الكبيرة فأصبحت البلدات ثم المدن على سبيل المثال المكسيك التي بلغ عدد سكانها ٢٥ مليون نسمة، فأصبح العالم أكثر فأكثر مأهول بالسكان.

توجد تشكيلة رائعة من الأجوبة للسؤال الأساسي وهو كيف الناس يمكن أن يعيشوا سوية ويشكلون نوع من مجتمع منظم؟

في المناطق الخصبة من الإمبراطوريات الكبيرة العالمية التي قد بنيت قبل بضع الاف السنين، فان حكام الجزء الواحد ينجحون في فتح الأجزاء الأخرى.

إن الإمبراطورية الأقدم في الوجود هي الصين والتي استمرت أكثر من ٤٠٠٠ سنة ولا تزال، على الرغم أن الإمبراطوريات الأخرى تحللت على سبيل المثال: في شرقي البحر الأبيض المتوسط والجزء الجنوبي الغربي من آسيا إمبراطوريات نمت وازدهرت ثم سقطت وبعد ذلك خلفت من قبل الآخرين على سبيل المثال أيضا اليونان، فارس، مصر، بابل، رومان، تركيا، اندونيسيا وغيرها كانت لديها إمبراطوريات ثم سقطت.

وفي أغلب الأحيان في هذه الإمبراطوريات توجد وحدات صغيرة بقيت على شكل قبائل أو ممالك صغيرة مستقلة، الآن في غينيا الجديدة أغلب حياة السكان في القبائل الصغيرة والمنعزلة نسبيا كل له لغته الخاصة به وهم يشكلون المجتمع الغيني.

نظام الأمة قدم فقط في العالم في منتصف القرن العشرين تلاه النظام الاستعماري والذي انتشر خلال القرون الثلاث الماضية ففي تلك الفترة كانت الدول المتقدمة تقنيا كأوروبا الغربية التي قسمت كل أراضي الكرة الأرضية (التي ليس لديها سلطة قوية) فيما بينها، الحدود بين الأمم السابقة الاستعمارية ما زالت تعكس التراث الاستعماري.

في أفريقيا خصوصا تواصل الحدود الوطنية مع السلطات الاستعمارية أكثر من تواصلها مع التقسيم الثقافي للسكان المحليين.

الأمم ليست مساوية للمجتمعات، فالمجتمعات تطور طبيعي للمنظمة الاجتماعية ومفهوم الثقافة المشتركة ينطبق على وجه التحديد أكثر في المجتمعات من الأمم.

في الأمم البعض يتوقعون أن هناك عوامل قوية تعمل على التكامل مع الآخرين فاللغة الوطنية السائدة واحدة والإعلام الجماهيري مشترك والنظام التعليمي الوطني واحد والجيش الوطني واحد والنظام السياسي الوطني واحد والتمثيل الرياضي في الألعاب الرياضية واحدة والنشيد الوطني واحد.

ومن الناحية الأخرى يبقى هناك ميل من قبل المجموعات الدينية واللغوية والعرقية للكفاح من أجل الاعتراف بهويتهم الخاصة، إن لم يتحقق لهم الاستقلال الوطني، هذا الميل يزيد بدل ما ينقص لا سيما في الجزء الأخير من القرن العشرين.

الأمثلة على ذلك: كاثوليك الستر الرومان والفلمنكيات البلجيكيات في اسبانيا وفرسا، الأكراد في إيران والعرق وسوريا وتركيا، والعديد من المجموعات العرقية في الاتحاد السوفيتي.

في البحث عن الاختلافات الثقافية، الجنسية (الموجودة في جواز السفر) تستخدم بعناية وهي في أغلب الأحيان المعيار العملي الوحيد للتصنيف سواء أكان صحيح أم خطأ، التصرفات الجماعية في السلوك تنسب إلى المواطنين في بعض البلدان فيشير الناس إلى "نموذج أمريكي"، "نموذج ألماني"، "نموذج ياباني". إن استعمال الجنسية كمعيار لأنه أسهل جدا للحصول على البيانات للأمم من المجتمعات المتجانسة على الرغم من وجود الاختلافات الثقافية في كافة المجتمعات والأمم على حد سواء على سبيل المثال هناك بلدان متعددة عرقية مثل يوغسلافيا وبلجيكا وماليزيا حتى في هذه البلدان اللغة مختلفة من مجموعة لأخرى، لهذا فالتركيز على العوامل الثقافية التي هي أما تفصل أو توحد الأمم.

اختلافات الثقافة الوطنية[٢٨]:

في النصف الأول من القرن العشرين تحدث علماء الاجتماع بأن كل المجتمعات الحديثة أو التقليدية تواجه نفس المشاكل الأساسية، علماء العلوم الإنسانية في أمريكا كروث بنيديكت ومارجريت هم الذين أشاعوا ذلك وتحدثوا به.

أيضا حاولا العلمان الأمريكيان أليكس عالم الاجتماع ودانيال عالم النفس بتحديد القضايا التي يشترك بها العالم كمشاكل أساسية وهي على النحو التالي:

- العلاقة مع السلطة.
- مفهوم النفس بشكل خاص.
- العلاقة بين الفرد والمجتمع.
- طرق التعامل مع النزاعات والصراعات بما في ذلك السيطرة على العدوان والتعبير عن المشاعر.

بعد عشرون سنة من جمع البيانات المسحية حول قيم الناس في أكثر من ٥٠ بلد في العالم، هؤلاء الناس عملوا في الشركات التابعة لآي بي إم الشركة العالمية الكبيرة، من أول وهلة قد يبدو مفاجيء بأن العاملين في الشركة متعددي الجنسيات هم نوع خاص من الناس على الرغم من الاختلافات في أنظمة القيمة الوطنية على أية حال هم متماثلون في كل شيء ماعدا الجنسية بعد التحليل الإحصائي لأجوبتهم عن المشاكل المشتركة في جميع البلدان على الرغم من الاختلاف في كيفية معالجة تلك المشكلات، هذه المشكلات هي كما يلي:

- التباين الاجتماعي في العلاقة مع السلطة.
- العلاقة بين الفرد والمجموعة.
- مفاهيم الذكورة والأنوثة في المجتمع.
- طرق التعامل مع النزاع والسيطرة على العدوان والتعبير عن العواطف.

هذه النتائج توقعت من قبل ألنكس وليفنشن قبل أكثر من ٢٠ سنة.

المشاكل الأساسية في كل المجتمعات الإنسانية يجب أن تحضر بدراسات مختلفة بغض النظر عن نتائج ألنكس وليفنشن.

أيضا المشكلة الأساسية يمكن أن ترجع إلى أربعة أبعاد هي: المسافة القوة والجذب (من صغير إلى كبير)، الجماعية مقابل الفردية، أنوثة مقابل الذكورة، تجنب النزاع (من ضعيف إلى قوي). كل البلاد في هذا النموذج مميز من قبل نتيجة كل بعد من الأبعاد الأربعة السابقة.

منطق المجتمعات على أية حال ليس تماما مثل منطق الأفراد الذين ينظرون إليهم، إن تجميع السمات المختلفة بعد دائما يستند على العلاقات الإحصائية تلك، وعلى الاتجاهات لهذه الظواهر للحدث في المجموعة ليس على الصلات القوية، بعض السمات في بعض المجتمعات قد تصير ضد اتجاه عام وجدت عبر أكثر المجتمعات الأخرى لأنهم يجدون بمساعدة طرق إحصائية أبعاد يمكن أن تُكتشف على أساس المعلومات حول عدد معين على الأقل. في البحث حول آي بي إم كنا محظوظين

للحصول على بيانات مقارنة بين القيم المحددة ثقافيا من ٥٠ بلد جعلت الأبعاد في اختلافاتهم تبرز تماما بشكل واضح.

مؤخرا تميز بعد خامس من الاختلافات بين الثقافات الوطنية وهو معارضة التوجيه الطويل المدى في الحياة إلى التوجيه القصير المدى.

الحقيقة بأنه ما كان قد صودف في وقت سابق أن ينسب التحيز الثقافي في عقول العلماء المختلفين الذين يدرسون الثقافة وأنهم يتضمرونه في أنفسهم. فكلنا نشترك في طريقة التفكير "الغربية".

اكتشف متى مايكل هاريس بوند الكندي وبعد عدة سنوات من دراسة قيم الناس في العالم أن الأعداد الكبيرة لكل بلد يمكن أن تصور كنقاط على بعد واحد على طول الخط، لبعدين في وقت يصبحون النقاط في التخطيط لثلاثة أبعاد هم يمكن أن يروا كنقاط في الفضاء، لأربعة أو خمسة أبعاد يصبحون صعبين للتصور وهذا ضرر النموذج البعدي. الطريق الآخر لتصور الاختلافات بين البلدان أو النظم الاجتماعية هو علم الإنسان بدلا من الأبعاد.

علم الإنسان يصف عدد من الأنواع المثالية كل واحد سهل التخيل، حيث يقسم البلدان إلى الأول والثاني والثالث. مثال أكثر تطورا يوجد في عمل المؤرخ السياسي الفرنسي إمانويل تود الذي يقسم ثقافات العالم طبقا لتركيب العائلي الذي يصل إلى ثمانية أنواع، أربعة منها تحدث في أوروبا.

بينما علم الإنسان أسهل للإدراك من الأبعاد هي ما زالت صعبة في البحث التجريبي.

تقابل الحالات الحقيقية نوع مثالي وحيد. أكثر الحالات الهجينة والقواعد الاعتباطية يجب أن تجعل لتصنيفهم كعودة إلى أحد الأنواع. مع نموذج البعدي بالعكس حالات التي يمكن أن تكون محرزة دائما بشكل واضح، على أساس أعداد كبيرة بعدهم، حالات يمكن أن تكون مصنفة بعد ذلك بشكل تدريجي إلى العناقيد بالأعداد

الكبيرة المماثلة، هذه العناقيد ثم تشكل علم الإنسان التجريبي. أكثر من ٥٠ بلد في دراسة الآي بي إم يمكن أن تحرز على أساس أنها مصنفة إلى ١٣ مثل هذه العناقيد.

عمليا علم الإنسان والنماذج البعدية يمكن أن تعتبر كمكملة لبعض. تتركز النماذج البعدية مفضلة للبحث لكن علم الإنسان لتعليم الأغراض. ستستعمل نوع من نظرة علم الإنسان بتوضيح كل بعد من الأبعاد الخمسة. لكل بعد منفصل يصف النهايتين المعاكستين التي يمكن أن تريا كأنواع مثالية. البعض أبعاد تأخذ اثنان بعد ذلك بحلول الاثنان التي تخلقان أربعة أنواع مثالية. على أية حال أعداد كبيرة من البلاد على الأبعاد سترى بأن أكثر الحالات الحقيقية صورت في مكان ما من الوسط النهايات.

إقليمي، عرقي، الثقافات الدينية هي الاختلافات في البلدان، تتجاوز المجموعات العرقية والدينية حدود البلاد السياسية في أغلب الأحيان. تشكل مثل هذه المجموعات الأقليات في تقاطع الطرق بين الثقافة المهيمنة للأمة وثقافة مجموعتهم الخاصة. يستوعب البعض إلى الاتجاه العام، بالرغم من أن هذا قد يأخذ جيل أو أكثر، الآخرون يواصلون التمسك بطرقهم الخاصة. الولايات المتحدة كمثال هي العالم الأبرز لأناس متكونون من المهاجرين واحتفظت كل مجموعة بهويتها على تعاقب الأجيال مثال (بينسلفانيا هولندية الهوية).

في العديد من البلدان: إقليمي، عرقي، وثقافات دينية يمكن أن توصف في نفس الشروط كثقافات وطنية. أساسا نفس الأبعاد التي وجدت للتمييز بين الثقافات الوطنية تقدم أيضا إلى هذه الاختلافات في البلدان.

الأديان العظيمة في العالم في بعض أوقاتها تمر بانشقاقات دينية عميقة على سبيل المثال بين الكاثوليك الرومان، أرثذوكسيون شرقيون ومجموعات بروتستانية مختلفة في المسيحية، بين السنة والشيعة في الإسلام، بين التحررين والمجموعات الأصولية المختلفة في اليهود، بين هيناينان ومهييانا في البوذية، الاختلافات بين مجموعات المؤمنين لعبت دائما دور رئيسي في مثل هذه الانشقاقات الدينية. على سبيل المثال: تحرك عملية الإصلاح في الكنسية الكاثوليكية الرومانية في القرن السادس

عشر أثرت أوليا على كل أوروبا. على أية حال الدول التي عادت إلى الإمبراطورية الرومانية عادت إلى تنصيب سلطة الكنسية الرومانية. في النهاية تحتاج للإصلاح فقط في البلدان التي لا تخضع للتقليد الروماني، بالرغم من أن اليوم أغلب شمال أوروبا بروتستانت وأغلب جنوب أوروبا كاثوليك رومان هذا الانشقاق الديني ليس هو الأصل أو المؤثر الوحيد في الاختلافات الثقافية بين الشمال والجنوب (أوروبا) لكن ميراث الإمبراطورية الرومانية أيضا.

اختلافات الجنس تؤثر على الثقافة ففي كل مجتمع هناك ثقافة رجال وهناك ثقافة نساء، على سبيل المثال النساء لم يعتبرن مناسبات للوظائف ليس لأنهن غير قادرات على أداء تلك الوظائف ولكن لأن النساء لا يحملن الرموز ولا يقابلن صور البطل ولا يشاركن في الطقوس أو يتبنّ القيم المهيمنة على الثقافة، والعكس صحيح بالنسبة لرجال.

اختلافات الجيل في الرموز، الأبطال، الطقوس والقيم واضحة عند أكثر الناس. شكاوى حول الشباب بعدما فقدوا احترام القيم عند شيوخهم وجدت في عصر الفراعنة قبل أكثر ٢٠٠٠ من الميلاد. ووجدت أيضا في كتابات هيسويد وهو مؤلف يوناني ذكر أنه في نهاية القرن الثامن وجدت اختلافات في الممارسات والقيم بين الأجيال، إن تطور التقنية تؤدي إلى اختلاف بين الأجيال ليس في كل القيم والممارسات في المجتمع، على سبيل المثال يختلف أمريكان شباب عن أمريكان كبار السن اختلافات سطحية نسبيا في الرموز والأبطال والقيم.

تميل الطبقات الاجتماعية إلى أصناف مختلف من الثقافات، تظهر هذه الطبقات نظرا لاختلاف الناس في الفرص التربوية المتاحة لهم أو في المهنة والوظيفة وهي موجودة حتى في البلدان التي تدعي الديمقراطية.

تلعب الرموز دور مهم، مثل اللهجات في الكلام للغة الوطنية الدارجة وغير الدراجة وأساليب المجابهة بين المحلفين في قصة (إثناء عشر رجل الغاضبين).

الجنس والجيل والثقافات أصناف يمكن أن تكون خفية جزئيا في الأبعاد الأربعة التي وجدت الثقافات الوطنية، لأنهم ليسوا مجموعات لكن أصناف من الناس. البلدان والمجموعات العرقية تكامل النظم الاجتماعية. تقدم الأبعاد الأربعة المشاكل الأساسية مثل هذه الأنظمة.

أصناف مثل الجنس والجيل أو صنف فقط أجزاء النظم الاجتماعية ليس كل الأبعاد تقدم إليهم. الجنس والجيل والثقافات صنف يجب أن توصف في ظروفهم الخاصة، مستمدة من الدراسات الخاصة حول هذه الثقافات.

أسئلة المناقشة والمراجعة:

١ - الثقافة التنظيمية مفهوم صعب للتشخيص، كيف تشخص ثقافة منظمة أو مؤسسة صناعية؟

٢ - ماذا يجب على مديري القوى العاملة المتنوعة أن يعرفوه حول الاختلافات في القيم والروحانية بين الأفراد؟

٣ - أشر إلى ثلاث فرضيات حول ثقافة الآخرين في أي شركة؟

٤ - هل سيساعد الترويج للتغيير الثقافي في تحسين التأثير العام للمنظمة؟

٥ - لماذا الثقافة صعبة جدا أن تقاس أو تقيم؟

مراجع الفصل الثالث

1 - Konopaske, R., Ivancevich, J.M. (2004). **Global Organization Behavior and Management**, McGraw-Hill, Boston.

2 - Cooper, C.L., Cartwright, S. and Earley, P.C. (2001). The **International Handbook of Organizational Culture and Climate,** John Wiley, New York.

3 - Trice, H. M., Beyeer, J.M. (1993). **The Cultures of Work Organizations**, NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

4 - Hofstede, G. (1991). **Cultures and Organizations,** McGraw-Hill, New York, pp.8-10.

5 - Hofstede, G. (1983). National Culture in Four Dimensions, **International Studies of Management and Organization** (Spring-Summer), pp.31-32.

6 - Gallapher, R. S. (2003). **The Soul of and Organization**, Dearborn, Chicago.

7 - Pettegrew, A. M. (1979). On Studying Cultures, Administrative **Science Quarterly**, December, pp.579-581.

8 - Jongeward, D. (1973). **Everybody Wins: Transactional Analyst Applied to Organizations,** Addison-Wesley Publishing.

9 - Coleman, J. (1997). Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form, **The Academy of Management Executive**, November, pp. 42-45.

10 - Reynolds, P. C. (1987). Imposing a Corporate Culture, **Psychology Today**, March, pp.33-38.

11 - Katzenbach, J. R. (2000). The Path to Peak Performance, **Harvard Business School Press**, Cambridge.

12 - Farias, G., Johnson, H. (2000). Organizational Development and Change **Management Journal of Applied Behavior,** September, pp.376-379.



13 - Feldman, D.C. (1981). The Multiple Specialization of Organization Members, **Academy of Management Review**, June, pp.309-318.

14 - Maanen, J.V. (1978). People Processing Strategies for Organizational Socialization, **Organizational Dynamics**, Summer, pp.18-36.

15 - www.Village.Com (October, 2000).

16 - Grossmman, R. J. (2000). Race in the Workplace, **HR Magazxine,** pp.40-50.

17 - Jager, R. D., Ortez, R. (1997). **In the Company of Giants**, McGraw-Hill, New York.

18 - Pieront, C. R. (2004). The Measure of Amreica, **New Yorker 80**, pp.48-63.

19 - Carroll, G. R., Hannan, M.T. (2000). **The Demography of Corporations and Industries**, NJ: Princeton University Press Princeton.

20 - Jamieson, D., O'Mara, J. (2000). **Managing Workforce 2000,** Jossey-Bass, San Francisco.

21 - Gilbert, J. A., Ivancevich, J.M. (2000). Value Diversty: A Tale of Two Organizations, **Academy of Management Review,** February, pp.93-100.

22 - Benefiel, M. (2003). Irreconcilable Foes? The Discourse of Spirituality and the Discourse of Organizational Science, **The Interdisciplinary Journal of Organization Theory and Science**, N°.10, pp.385-393.

23 - www.cirquedusoleil.com (December, 2003).

24 - Mitroff, I. (2001). Spirituality in Organizations: Empirical Research Discussant at the 2001, **Academy of Management Meetings**, Washington.

25 - Mitroff, I., Denton, E. (1999). **Spiritual Audit of Corporate America, A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace**, Jossey-Bass, San Francisco.

26 - Hofstede, G. (1991). **Cultures and Organizations**, McGraw-Hill, NewYork, pp.3-19.

27 - Ibid.

28 - Ibid.

الفصل الرابع

نظريات الدافعية في مجال العمل

الفصل الرابع
نظريات الدافعية في مجال العمل

نظرية تسلسل الحاجات Hierarchy of Needs:

تعرف هذه النظرية بنظرية مازلو Maslow في الحاجات البشرية وهي تنظر للدافعية على أنها نابعة من داخل الفرد، حيث هناك دافع داخلي يوجه الفرد نحو أداء نوع معين من السلوك. ويرى مازلو بان الدافعية لا يمكن فرضها على الفرد، وكمقدمة لنظريته هذه يطرح مازلو مجموعة من الافتراضات التي تبغي تأملها في جدية كأجزاء متكاملة لأية نظرية سليمة للدوافع تستند على الحاجات البشرية[1].

١ - الفرد ككل متكامل والدافع يحرك ذلك الكل وليس جزءاً منه.

٢ - تمثل الرغبة المعينة حاجة للشخص ككل.

٣ - ينبغي أن توضع الحياة اللاشعورية للكائن في الاعتبار، شأنها في ذلك شأن حياته الشعورية.

٤ - البشر متماثلون في الأساس رغم انهم يسلكون طرقاً شتى نحو نفس الهدف وتعتبر الغايات مشتركة إلى حد كبير بالرغم من اختلاف الطرق التي يسلكونها لتحقيق هذه الحاجات.

٥ - الدافعية عملية متصلة لا تتوقف أبداً، وهي عملية معقدة، وتعلب البيئة بكل مكوناتها دورا في تشكيل السلوك.

٦ - البشر لا يشعرون بالاكتفاء أو الإشباع الكامل أبدا، وتبدد الحاجات وكأنها منتظمة على شكل نوع من التسلسل وفقاً للأهمية.

٧ - نظرية الدافعية يجب أن يكون محورها الإنسان وليس الحيوان.

٨ - تتحقق الدوافع البشرية من خلال العلاقات مع الأشخاص الآخرين والمواقف التي تجابه الفرد، وينبغي عدم تجاهل دور الثقافة في ذلك.

٩ - يجب أن نضع بالاعتبار بأن الكائن لا يتصرف ككل متكامل في بعض الأحيان.

١٠ - ليس كل سلوك أو رد فعل يكون نتيجة دوافع عند الفرد.

١١ - تلعب إمكانية رغبة ما دورها في حياة الفرد.

١٢ - يجب أن تتناول نظرية الدافعية أسمى قدرات الفرد السليم والقوى بجانب تناولها للمناورات الدفاعية للأرواح العاجزة.

واستناداً إلى هذه الافتراضات أوضح مازلو تسلسلاً للحاجات يتكون من خمسة مستويات على النحو التالي[٢]:

- حاجات فسيولوجية أو عضوية Physiological Needs.
- حاجات أمنية Safety Needs.
- حاجات اجتماعية Social Needs.
- حاجات المكانة والتقدير Self Esteem & Needs.
- حاجات تتعلق بتحقيق الذات Self Actualization Needs.

الحاجات الفسيولوجية أو العضوية:

تمثل هذه الحاجات نقطة البداية في نظرية الدافعية وتشمل الحاجات الأساسية للفرد مثل الأكل، النوم، المأوى، والصحة. وتعتبر أكثر الحاجات الأخرى، فالأولوية عند الفرد الجائع تكون للجهود التي تؤدي إلى الحضور على الطعام وليست للحاجات الاجتماعية أو الانتماء للآخرين.

الحاجات الأمنية:

إذا تمت تلبية الحاجات العضوية أو الفسيولوجية على نحو مرض نسبيا، تظهر مجموعة أخرى من الحاجات يمكن تصنيفها تحت اسم الحاجات الأمنية.

وتشمل هذه الفئة الضمانات الوظيفية، والاستقرار، والوقاية والتحرر من الخوف، والحاجة إلى التنظيم، والقوانين التي تحدد المسئوليات والواجبات.

الحاجات الاجتماعية:

بعد تلبية الحاجات الأساسية تبرز أهمية الحاجات الاجتماعية ويصبح الفرد أكثر رغبة واهتماماً بإقامة علاقات الصداقة وكسب رضاء الآخرين، وإبداء استعداده لتبادل الصداقة والعطف، ويعزى كثير من علماء السلوك الاستجابات العدوانية وغير المتعاونة من جانب البعض إلى غياب العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، والمقولة التي مفادها بان الإنسان كائن اجتماعي بطبيعته، تعكس أهمية هذه الفئة من الحاجات التي تشملها هذه النظرية.

الحاجات ا لخاصة بالمكانة والتقدير:

تعرف هذه الحاجات أيضا بالحاجات الذاتية والتي تمثل موقفاً أعلى في سلم ترتيب الحاجات ويمكن إدراكها من جانبين: جانب داخلي يتعلق بالمكانة الذاتية، والحاجات المتعلقة بالثقة بالنفس، والاستقلال، والقدرة على الإنجاز، والأهمية، والأهلية، والمعرفة.

وجانب خارجي ويتعلق بالسمعة، والحاجة لان يكون للفرد وضعا اجتماعياً مقبولاً، والتقدير من الآخرين، وكسب احترام الآخرين.

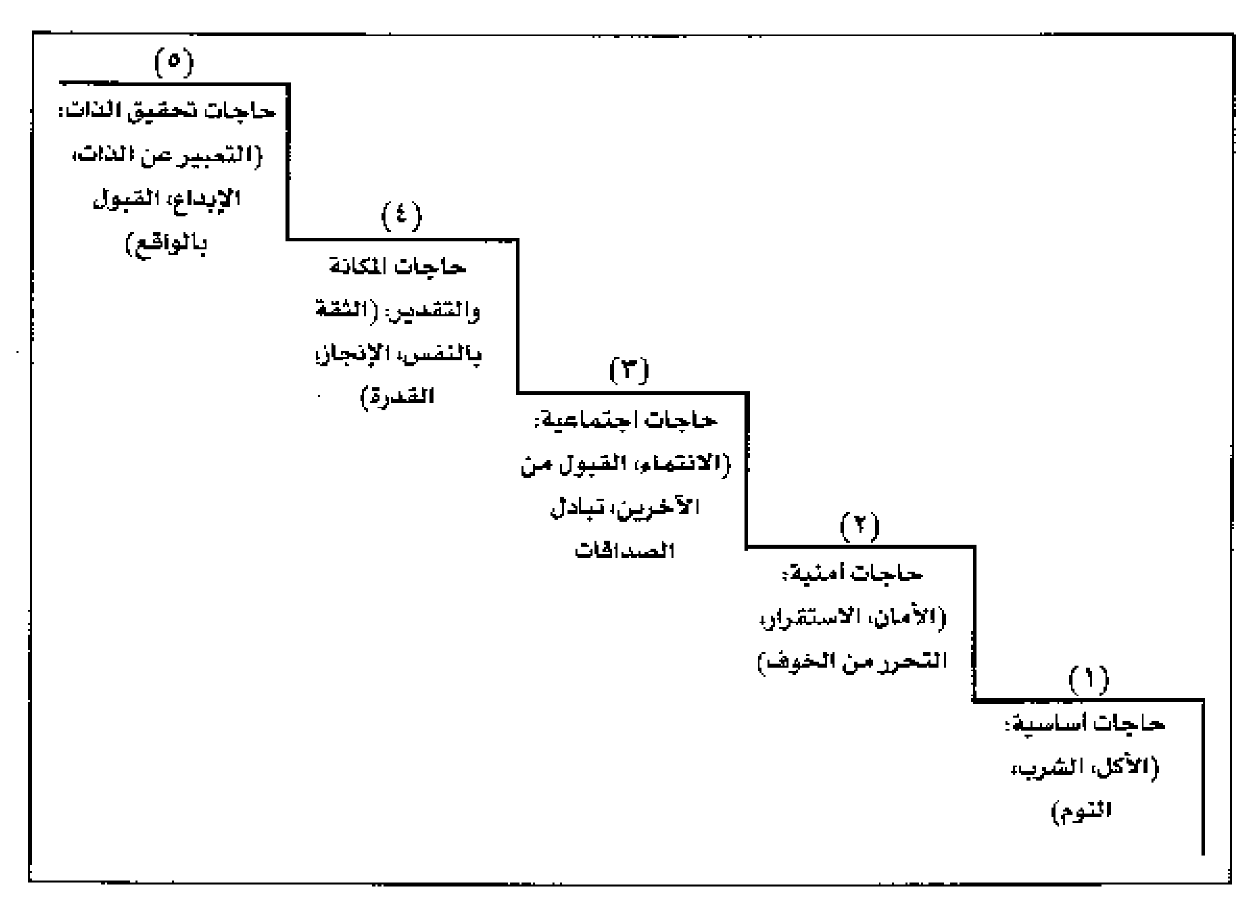
الحاجات المتعلقة بتحقيق الذات:

تمثل هذه الحاجات قمة التسلسل في هذه النظرية وهي تتعلق بالحاجات الخاصة بنجاح الفرد في التعبير عن ذاته، وممارسة قدراته، ومواصلة تطوير شخصيته، والقدرة على الابتكار، وكما يقول مازلو: هو التطلع لأن يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون، وبعبارة أخرى، والكفاح من اجل إدراك أقصى القدرات الذاتية، ومن المناسب هنا ذكر بعض المؤشرات السلوكية المرتبطة بهذا المفهوم:

- الفرد المحقق لذاته مدفوع تجاه النمو.
- يقبل نفسه وهو راضٍ عما هو عليه وما سيكون عليه.
- على وعي بقدراته وعلى إدراك تام بها، ولكنه على استعداد لتقبل النصح والتوجيه في نقاط الضعف عنده.

- يقاوم التوتر والتناقضات وخيبة الأمل بمرونة تقلل من الآثار السلبية لهذه العوامل، وتعتبر الحياة للذي يحقق ذاته مصرا للأمل وتجديد الحيوية.
- يكون من النوع القادر على الابتكار.
- يتقبل مسئولية تطوير نفسه وعلى استعداد لتقبل مسئولية ما يجلب الخير والسعادة للآخرين.
- على الرغم من استقلاليته فإنه يحترم المعايير الاجتماعية كحقيقة أساسية، وتتحكم في تصرفاته معايير وتوقعات مجتمعة.
- يرتبط بالآخرين بصورة إيجابية، وله القدرة على كسب أصدقاء جدد، ولكن إدراكه المتميز عن غيره للواقع ربما يشكل عقبة في أن يصبح شخصاً اجتماعياً بدرجة عالية.

ويوضح الشكل التالي رقم (٣) الحاجات المختلفة في هذه النظرية.



شكل رقم (٣). تدرج الحاجات البشرية حسب ماسلو

المصدر: Maslow A.H, Kaplan A.R. (1998). Maslow on Management, Hohn Wiley, New York

إن هذه الحاجات مترابطة مع بعضها البعض، وليس في الإمكان إشباع أية حاجة منها إلى حد الإشباع الكامل، فإذا فكرنا بطريقة واقعية من زاوية إشباع الحاجات الواردة في النظرية، لوجدنا أن النسبة المئوية للإشباع تتناقص كلما صعدنا في سلم الترتيب، وكما أن العملية التي تبرز فيها إحدى هذه الحاجات عملية تدريجية وتعتمد على إشباع الحاجات السابقة.

نظرية عدم النضج Maturity Theory Limmaturity:

يرى كريس أركيريز Argyris Chris إن الإنسان لديه نزعة طبيعية من وجهة نظر الدافعية إذا ما شق طريقه عبر المراحل الطبيعية للتطور في حالة عدم النضج إلى حالة النضج واستنادا إلى كتابات أركيريز بهذا الخصوص، فإن هناك سبعة تغيرات يخبرها الفرد وهو ينتقل من حالة عدم النضج إلى حالة النضج.

١ - ينتقل الفرد في الحالة السلبية كطفل إلى الحالة الايجابية والنشطة كإنسان راشد.

٢ - ينتقل الفرد من حالة الاعتماد على الغير إلى مرحلة الاستقلال التي تميز الإنسان البالغ.

٣ - تتنوع طرق السلوك بتقدم الفرد في العمر الزمني.

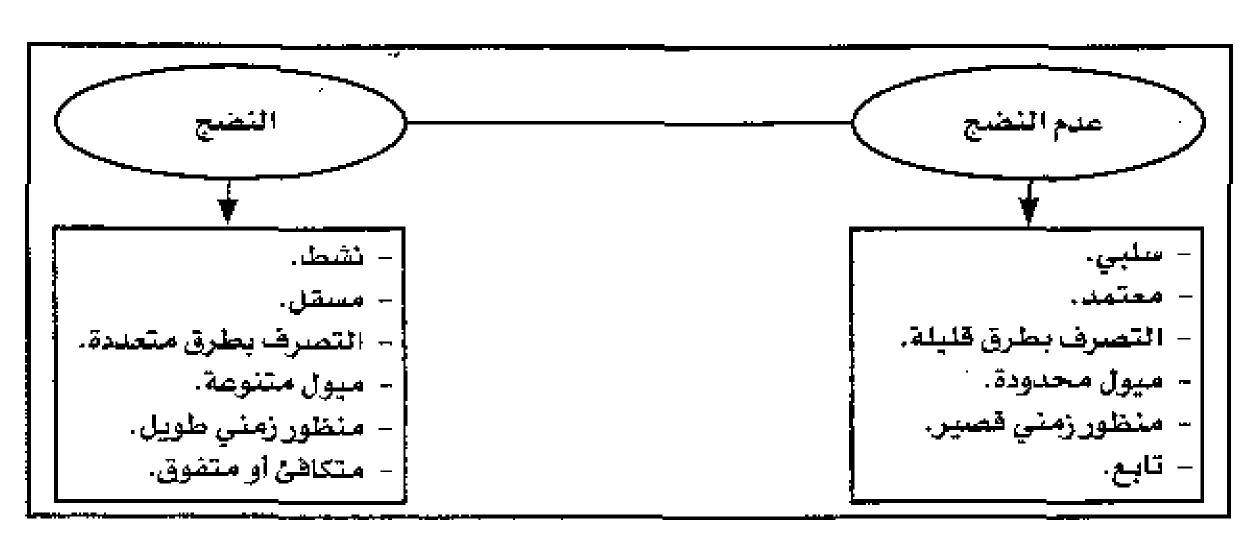
٤ - ينتقل الفرد من عالم صغير محدود وهو طفل إلى عالم واسع له مدلولات واستشارات مختلفة.

٥ - يتغير المنظور الزمني للفرد من مجرد الإدراك للحاضر ليشمل الماضي والحاضر والمستقبل.

٦ - ينتقل الفرد من حالة التبعية إلى الوضع المتفوق أو المتكافئ.

٧ - ينتقل الفرد من مرحلة عدم القدرة على السيطرة على ذاته إلى القدرة على السيطرة على الذات وإدراكها.

وهذه التغيرات كما يراها أركيريز تعتبر من خصائص المسار الطبيعي لشخصية السوية، ويوضح الشكل رقم (٤) التالي المتغيرات السبعة في شخصية الفرد.



شكل رقم (٤). المتغيرات السبعة في شخصية الفرد

حيث إن الإنسان بطبيعته مدفوع نحو "النضج" فإن الأهداف الشخصية تكون مفضلة على الأهداف الخاصة بالمنظمة التي يعمل بها، والمشكلة في مجالات العمل هي أن العديد ممن يشغلون المناصب الإدارية يعاملون الأفراد على أنهم غير ناضجين، مما يدفعهم إلى التصرف بطرق غير ناضجة ويكمن الحل، كما تدعو إليه النظرية الحالية، في الحد من درجة تبعية الموظفين بإسناد المزيد من المسئوليات لهم، توسيع اختصاصاتهم الوظيفية، وهذا العنصر بالإضافة إلى مشاركة الموظف في أمور المنظمة ينبغي استخدامها بكل عناية من اجل تحسين الأوضاع.

ويؤيد روجزر Rogers فكرة تطور أو نمو الفرد نحو النضج في تحليله لنمو الفرد، ويشير إلى قدرة الفرد على التطور بتأكيده أن الفرد يملك في داخله القدرة والنزعة التي تمكنه من التحرك إلى الأمام نحو النضج إذا ما توافر له المناخ النفسي المناسب.

ومن أجل توضيح هذا الرأي، يضيف روجرز "سواءً أطلقنا عليها تسمية النزعة إلى النمو أو الاندفاع نحو الذات أو النزعة الموجهة والمتحركة إلى الأمام، فهي المنبع الرئيسي للحياة. إنها الحافز الملح الواضح للعيان الواضح في الحياة العضوية والحياة البشرية كلها نحو التوسع والانتشار، والتطور، والنضج، النزعة إلى التعبير عن جميع قدرات الكائن وتحويلها إلى نشاط حي وإلى الدرجة التي يعزز فيها هذا النشاط الكائن او الذات".

نظرية إكس ونظرية وأي X Theory and Y Theory:

يميز دوكلاس ما كريكور McGregor Douglas بين نوعين من الافتراضات عن البشر هما افتراضات نظرية إكس (س) واقتراحات نظرية واي (ص)، فالنظرية الأولى تفترض بان الناس يحتاجون إلى السلطة والعنف لدفعهم إلى الأداء المطلوب في العمل، وان الأداء المرضى لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق الرقابة والسيطرة من جانب المسئولين.

وتلتقي افتراضات هذه النظرية مع الآراء التي تقول بان الإنسان كائن قاصر، وغير مسئول، وسيئ بالطبيعة، وكما تدعى بان الناس يتجنبون المسئولية كلما أمكنهم ذلك، وبناء على ذلك نؤكد ضرورة المكافأة والعقاب.

ومن جانب آخر، تنادي نظرية "واي" بأن بإمكان الناس تقديم الأداء المناسب في المهام التي توكل إليهم إذا ما أتيحت لهم الفرص، وأسندت إليهم المسئوليات، وسمح لهم بالإبداع والابتكار، والافتراض هنا هو أن العمل عنصر طبيعي كما اللعب في حياة الإنسان.

وتفترض أيضا أن الإنسان خير بطبيعته، وترى أن القوى الدافعة أو الحافز تنبثق من الداخل ولا يمكن فرضها من الخارج وتؤيد هذه النظرية وجهة النظر ا لتي تنادي بأن الناس لديهم القدرة على النمو والتطور.

نظرية التعارض Discrepancy Theory:

أدى التساؤل عما يتوقعه الفرد من عمله بالعديد من المهتمين بالسلوك البشري في مجال العمل إلى الاقتناع بهذه النظرية، فعلى أساس هذه النظرية ن تحدد درجة رضا الفرد عن عمله بالفارق بين ما يحصل عليه بالفعل ومستوى محدد يتخذ معياراً لما يجب أن يحصل عليه.

وينشا عدم الرضا في العمل عندما يقل ما يحصل عليه الفرد عن المستوى المدرك أو الذي يعتقد الفرد بأنه المستوى المتفق مع إمكانيته وقدراته، ويؤكد لوك Locke[٣] بأن

التعارض المدرك وليس التعارض الفعلي هو المهم، وان درجة الرضا تتحدد بالفارق بين ما يريده الفرد وما يدركه بالنسبة لما يحصل عليه، وهذه هي إحدى الاستنتاجات التي توصل إليه في تحليله للرضا الوظيفي.

نظرية الدافعية / الصحة Motivation Theory/Hygiene:

توصل فردريك هرزبرك Herzberg Fredrick إلى هذه النظرية[4] بعد دراسة أجراها مركز الخدمات النفسية بمدينة بتسبرك بنسلفانيا Pennsyivania Pittsburgh من خلال مناقشات ومقابلات مكثفة مع حوالي ٢٠٠ من المهندسين والمحاسبين العاملين في تكل المنطقة.

ويرى هرزبرك بان الجهود لإثارة الدافعية ينبغ أن تنصب على إشباع حاجات تحقيق الذات والانجاز ويميز بين مجموعتين من العوامل في بيئة العمل: عوامل صحية وتشمل سياسة المنظمة، وأسلوب الرقابة، وظروف العمل، والعلاقات بين الأفراد، والعائد الاقتصادي، والضمان الوظيفي.

وعوامل خاصة بالدافعية وتشمل الإنجاز والتقدير لما يقوم به الفرد من قبل المسئولين، والعمل الذي يتحدى قدرات الفرد، والمسئولية والنمو التطور.

واستناداً إلى هذه النظرية، يرتبط عدم الرضا ببيئة العمل، ويرتبط الرضا عن العمل من الناحية الأخرى بالعمل نفسه وفيما يتعلق باستثارة الدافعية لدى الفرد، يرى هرزبرك أنه لابد من مواجهته بعمل جاد يتسم بالتحدي لقدراته ويوفر له الفرصة للنمو والتطور ويمكننا القول بأن العوامل الصحية في هذه النظرية تقابل الحاجات الأساسية في نظرية مازلو، بينما تقابل عوامل الدافعية الحاجات العليا من التسلسل فيها.

نظرية المساواة أو الإنصاف Equity Theory:

تبين هذه النظرية[5] بان درجة الجهد الذي يستثمره الفرد في عمله تتوقف على إحساسه الشخصي بمعاملة المؤسسة له على أساس المساواة والعدالة ضمن الإطار.

الاجتماعي الذي يتواجد فيه، ويقصد بالإطار الاجتماعي هنا زملاء العمل حيث تزداد حساسية الفرد تجاه المعاملة التي يتلقاها عند مقارنة نفسه مع الآخرين الذين هم بنفس المؤهلات والكفاءات الوظيفية، وفي ضوء هذه المقارنة تتحدد درجة الرضا والأداء الوظيفي، وبسبب ذلك فإن هذه النظرية غالباً ما تعرف بنظرية (المقارنة الاجتماعية).

والاختلاف الرئيسي بين هذه النظرية الحاجات التي ذكرت هو أن قاعدة نظريات الحاجات تكون الفرد نفسه، بينما تركز هذه النظرية على تأثير الجماعة على الفرد، ويعتبرها العديد من الباحثين بأنها أكثر ديناميكية ولهذا السبب أعطيت تسمية العمليات Process، بينما تسمى نظريات الحاجات بنظريات المحتوى Content.

ومن تضمينات هذه النظرية لمن هم بمراكز القيادة في المنظمات المختلفة زيادة الاهتمام بالعمليات الاجتماعية في مكان العمل والنظر إلى الدافعية بأنها عملية ديناميكية، أي غير ثابتة وعلى المنظمة ابتاع أساليب تعامل تتسم بالإنصاف والعدالة.

وتركز النظرية إلى حد كبيرة على المكافآت المالية، ومع أن هذا التركيز لم يقصد أصلاً إلا أن بروز المردود ا لمالي راجع إلى انه من المكافآت الملموسة لدى الفرد، ولهذا السبب، فعند تناول المساواة أو الإنصاف فمن السهل التحدث عن الإنصاف المادي مقارنة بالإنصاف المتعلق بواجبات العمل أو فرص الترقية أو التقدير المعنوي ولذا يعالج المردود الاقتصادي كمتغير أساسي في البحوث الخاصة بالمساواة والإنصاف في مجال العمل.

وبناء عليه، فالإداري الراغب في استخدام هذه النظرية في مجال العمل لزيادة استثارة المرءوسين يعتمد إلى حد كبير على الإستراتيجية المبنية على المكافآت الملموسة التي منها المالية بصورة خاصة.

مراجع الفصل الرابع

1 - Maslow, A. H., Kaplan, A.R. (1998). **Maslow on Management**, John Wiley, New York.

2 - Ibid.

3 - Locke, E. A. (1968). Toward a Theory of Task, Motivation and Incentives, **Organizational Behavior and Human Performance**, May, pp.157-189.

4 - Herzberg, F., Mausher, B. and Snyclerman, B. (1959). **The Motivation to Work**, John Wiley and sons, New York.

5 - Adams, J. S. (1963). Toward and Understandingly of Equity, **Journal of Abnormal and Social Psychology**, November, pp.422-436.

الفصل الخامس

التقييم والتغذية الراجعة والمكافآت

الفصل الخامس
التقييم والتغذية الراجعة والمكافآت

مقدمة:

تستخدم المنظمات مكافآت متنوعة من أجل جذب والاحتفاظ بالأشخاص وتحفيزهم على إنجاز الأهداف الشخصية والتنظيمية. وتعتبر طريقة ووقت توزيع المكافآت من القضايا الهامة التي يجب على المديرين تناولها بشكل شبة يومي. ويقوم المديرون بتوزيع هذه المكافآت في صورة مرتبات وتحويلات وترقيات ومديح وتمييز. كما يمكنهم أيضاً المساعدة في خلق المناخ الذي يؤدي إلى الوظائف الأكثر تحدياً وإرضاءً. لأن هذه المكافآت تعتبر شيء مهم بالنسبة للموظفين، فإن لها تأثيرات هامة على السلوك والأداء. ونهتم في هذا الباب بكيفية توزيع المكافآت من قبل المديرين.

فإننا نناقش تفاعلات الأشخاص تجاه المكافآت وفحص استجابة الموظفين للمكافآت التي يتم استلامها في المحيطات التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، فإننا نمثل دور المكافآت أو التغيب التنظيمي ودوران العمل والالتزام والأداء الوظيفي.

وقبل مكافئة الأفراد، يجب أن يكون هناك بعض الأساسيات لتوزيع المكافآت. وقد تنتقل بعض المكافآت إلى الأفراد ببساطة بفضل توظيفهم في المنظمة وهي تلك المعروفة بالمكافآت العالمية أو العامة. ومن المحتمل أن تكون المكافآت الأخرى نتيجة لمسألة الاعتلاء أو الأسبقية. وبالرغم من ذلك، فإن العديد من المكافآت ترتبط بالأداء الوظيفي[1].

ومن أجل توزيع هذه المكافآت بشكل عادل، فإنه من الضروري تقييم أداء الموظف. وبالتالي، فقد بدأنا هذا الباب بإلقاء نظرة على تقييم الأداء. ويعتبر تطوير الأنظمة الفعالة للتقييم مساوي في الأهمية لتطوير الأنظمة الفعالة للمكافأة بالنسبة للنجاح التنظيمي.

ويمثل كلا النظامين مجهودات للتأثير على سلوك الموظف. ومن أجل تحقيق أقصى فاعلية، فإنه يلزم الربط المتقن بين أنظمة تقييم الموظف وأنظمة المكافأة.

تقييم الأداء:

وفعلياً، تمتلك كل منظمة مهما كان صغر حجمها، نظام لتقييم أداء الموظفين. ويعتبر تقييم وتوفير تغذية راجعة عن الأداء شيء ضروري لقدرة الموظف على أداء واجبات الوظيفة بشكل فعال[٢]. وبمناقشة هذا الموضوع، سوف نقوم بتعيين أغراض تقييم أداء التي قد تخدم وتفحص ما يجب أن تركز عليه التقييمات. كما أيضاً نلقي النظر على عدد من الوسائل المختلفة لتقييم الأداء، إلى جانب فحص قوتها وضعفها.

أغراض التقييم:

وبالطبع، فإن الغرض الأساسي من التقييم، هو توفير المعلومات عن أداء العمل. وبالرغم من ذلك، فإنه من الأكثر تحديداً، أنه يمكن لتلك المعلومات أن تخدم أغراض متنوعة.

وبعض الأغراض الرئيسية هي[٣]:

١ - توفير أساس لتوزيع المكافآت متضمنة العلاوات والترقيات والتحويلات والتسريح المؤقت للعمال وما إلى ذلك.

٢ - تعيين الموظفين الذين لديهم إمكانيات مرتفعة.

٣ - تثبيت فاعلية إجراءات اختيار الموظفين.

٤ - تقييم برامج التدريب السابقة.

٥ - تحفيز تحسين الأداء.

٦ - تطوير طرق التغلب على المعوقات وعوائق الأداء.

٧ - تعيين فرص التدريب والتطوير.

٨ - تأسيس اتفاقية بين المشرف والموظف حول توقعات الأداء.

ويمكن تجميع هذه الأغراض الثمانية المحددة في فئتين عريضتين. ويكون لأول أربعة توجه عائب، وآخر أربعة يكون لهم توجه تطويري. وتركز التقييمات ذات التوجه العائب على الأداء الماضي وتوفر أساس لعمل أحكام والتي تتعلق بالموظفين الذين يتم مكافآتهم ومدى فاعلية البرامج التنظيمية - مثل الاختيار والتدريب. وتهتم تقييمات التوجه التطوري أكثر بتحسين الأداء المستقبلي عن طريق التأكد من وضوح التوقعات وعن طريق تعيين طرق تسهيل أداء الموظف من خلال التدريب.

وبالطبع لا تمثل هاتين الفئتين العريضتين استثناء متبادل. وتستطيع أنظمة تقييم الأداء وتقوم بخدمة كلا الغرضين العاميين.

وسوف يتنوع الغرض العام والذي يتم فيه توجيه تقييمات الأداء عبر الثقافات المختلفة، بنفس قدر تنوع تكرار توجيه التقييمات، والتي تقوم بعملهم وتنوع المكونات الأخرى. ويوضح صندوق OB بعض الثقافات المختلفة في تقييمات الأداء النموذجية عبر ثلاث دول مختلفة.

مركز التقييم:

يعتبر التقييم الفعال للأداء عملية مستمرة وتنص ببساطة على تضمين سؤالين هما: "هل يتم تنفيذ العمل بشكل فعال؟" و"هل يتم الاستفادة الكاملة من مهارات وقدرات الموظف؟". ويهدف السؤال الأول إلى التوجه العائب، في حين يكون السؤال الثاني أكثر تطوراً في طبيعته. وعامة، يجب أن تركز التقييمات على ترجمة مسئوليات المنصب في الأنشطة اليومية للموظف. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يعمل التقييم على مساعدة الموظف على فهم مسئوليات المنصب هذه وأهداف العمل المتعلقة بهم ودرجة تحقيق الأهداف.

ويجب أن تركز تقييمات الأداء على الأداء الوظيفي وليس على الأفراد. على سبيل المثال، إذا جاء إليها عمل مهندس برمجيات عن طريق الاتصال الاليكتروني، وهي قامت

بتوجيه العمل الكامل عن طريق البريد الالكتروني إلى أشخاص لا تربطهم بها أي اتصال شخصي، فهل حقيقة أنها لا تجيد التعبير عن نفسها أثناء التحدث إلى شخص تعتبر عامل مهم في الحكم على أدائها؟. إذا ركزنا على قدرتها على الاتصال، فإننا نهتم بها كفرد ونقوم بتقييمها ولكن إذا نظرنا إلى ذلك في علاقة بتأثيرها على جودة أدائها لوظيفتها، فإننا نكون قد قمنا بتقييم أدائها.

الأداء:

عند تقييم أداء الموظف، يكون من الضروري التأكد من أن التركيز على التقييم لا يقع فقط على الأداء الوظيفي ولكنه أيضاً يعمل على التعيين الملائم للسلوك الوثيق الصلة بالموضوع. ونسبياً، هناك ثلاث ملامح في سياق تقييم الأداء:النقص والفساد والتشوه. ويحدث النقص عندما لا يركز التقييم على كل ملامح الوظيفة.

الثقافات المختلفة في تقييمات الأداء:

وتعتبر تقييمات الأداء مثل أي إجراءات أخرى للإدارة، فإنها لا تكون نفس الشيء عالمياً عبر الثقافات. ويعد الغرض الأساسي الذي يتم خدمته من قبل التقييمات والإجراءات المستخدمة في توجيه التقييمات والأسلوب المستخدم الذي يتم من خلاله توصيل المعلومات، هو بضع من مكونات تقييم الأداء التي قد تختلف طبقاً لعمل الثقافة التي تم فيها توجيه التقييم. وقد تم أدناه ذكر بضع أمثلة عن بعض الاختلافات الموجودة بين الولايات المتحدة والسعودية واليابان. وتعكس أوصاف المكونات المتنوعة لكل دولة الممارسة المعتادة أو النموذجية. وبوضوح، سوف يكون داخل أي دولة فردية تنوعات بين المنظمات وأقل تكراراً داخل المنظمات[٤].

وإذا لم يتم أخذ بعض مسئوليات الوظيفة والأنشطة في الاعتبار، يكون التقييم ناقص. وقد يقال عن الفساد أنه مضاد للنقص. إنه يحدث عندما يتم تضمين الأنشطة والتي لا تعتبر جزء من الوظيفة في التقييم. وإذا قمنا بتقييم مهندس البرمجيات المذكورة في الفقرة السابقة أو مهاراتها الشفهية، سوف يكون هذا جزء من الفساد. وفي النهاية، يحدث التشوه في عمليات التقييم عندما يتم توجيه اهتمام غير مناسب

للعناصر المتنوعة للوظيفة. وإذا كان على سبيل المثال، توصيل الهواتف برد تلقائي في نهاية كل يوم عمل وهو عنصر صغير من وظيفة السكرتيرة، وجعل هذا النشاط العامل الرئيسي في تقييم أدائه سوف يكون ذلك تشويه لذلك العنصر الخاص في الوظيفة. وتتجنب تقييمات الأداء التي تتمركز بشكل جيد، النقص والفساد والتشوه.

المكون	أمريكا	السعودية	اليابان
الغرض	الإنصاف، تطور الموظف	التعيين	تطور الموظف
من يقوم بتوجيه التقييم	المشرف	المدير لطبقات عديدة مرتفعة	المستشار والمشرف
التكرار	مرة واحدة في السنة أو بشكل دوري	مرة واحدة في السنة	التقييم التطوري مرة شهرياً، تقييم التقييم بعد ١٢ سنة
الافتراضات	التقييم الشخصي يكون عادل	شخصي أكثر منه موضوعي	شخصي وموضوعي بنفس الأهمية
أسلوب الاتصال والتغذية الراجعة	النقد مباشر وقد يكون كتابة	نقد مهذب ولن يكون كتابة	نقد مهذب ويتم توجيهه شفهياً
الدحض	يشعر الموظف بالحرية في الدحض	سوف يشعر الموظف بالحرية في الدحض	من النادر أن يقوم الموظف بالدحض
المديح	يتم إعطائه بشكل فردي	يتم إعطائه بشكل فردي	يتم إعطائه للمجموعة الداخلية

شكل رقم (٥). الثقافات المختلفة في تقييمات الأداء

المصدر: (A report of the Association of Cross Cultural Trainers in Industry, Southern California, 1984, and from P.R. Harris and R.T. Moran, Managing Cultural Differences, 5th ed., Burlington, MA: Butterworth Heinemann, 2000).

تحسين التقييمات:

قد اقترح أن يكون تقييم الأداء أهم وظيفة للمورد البشري في المنظمة. ويشكل تطوير نظام فعال لتقييم الأداء مهمة خطيرة ومتحدية للإدارة[٥]. هذا يعني، أنه من

بين الأشياء الأخرى، زيادة الاستخدام وقبول التقييمات لحد أقصى في حين تقليل السخط لحد أدنى في أي ملمح للنظام. وكما هو موضح في المواجهة التنظيمية في التالي أن استخدام أسلوب التصنيفات الإلزامي في تقييم الأداء، لم يلقى ترحاب من قبل العديد من المديرين والموظفين.

المواجهة التنظيمية:

وتستخدم شركات مثل ميكروسوفت (Microsoft) وتكساس انسترومنت (Texas Instuments) وجنرال اليكتريك (General Electric) عملية جدلية من أجل تقييم الموظفين في مقابل بعضهم البعض: تقييمات الأداء التصنيفية الإلزامية[1]. وبالرغم من اهتمام بعض الشركات بإتباع هذا الأسلوب، إلا أن شركة فورد قد قررت الابتعاد عن التصنيف الإلزامي بسبب قلة شعبيته لدى المديرين والموظفين. لماذا الجدلي؟ ومثل للتدرج على منحنى، يتطلب نظام التصنيف الإلزامي من المديرين أن يقوموا بتصنيف أو تعيين نسبة معينة من الموظفين في فئات الأداء السابقة التأسيس. على سبيل المثال، قد يطلب من المدير الذي يعمل لديه ١٠ موظفين أن يقوم بتعيين اثنين من الموظفين كحد أقصى في فئة "الأداء الزائد"، وستة كحد أقصى في فئة "الأداء المرضي" واثنين كحد أدنى في فئة "الأداء الغير مقبول".

ويعتقد العديد من مقترحي أنظمة التصنيف الإلزامي أن هذا الأسلوب يعمل على "الحفاظ على أمانة المديرين" عن طريق إجبارهم على عمل تقييمات صارمة ولكن في نفس الوقت تقييمات أمينة لموظفيهم. ودون هذا النظام، يعتقد هؤلاء المقترحين أن أغلب المديرين لن يكون لديهم الرغبة في منح تصنيفات منخفضة لموظفيهم، حتى لو كان بعض منهم في الحقيقة على مستوى متدني من الأداء. ويبرروا ذلك بأن العديد من المديرين يفضلوا إعطاء تصنيف "متوسط" أو "فوق المتوسط" لأغلب الموظفين، في حين الاعتراف بوجود حفنة من نجوم الأداء. ولماذا يكون هذا الاتجاه من أجل تقييم أغلب الموظفين بشكل مماثل؟ هناك سبب رئيسي واحد من أجل هذا الاتجاه في التقييم: يعمل العديد من المديرين بجهد من أجل تطوير علاقات عمل جيدة مع

الموظفين ولا يريدوا المخاطرة بأن يكون لديهم موظف غاضب أو مثبط نتيجة تقييم الأداء الضعيف. بالإضافة إلى ذلك، من الأكثر احتمالية أن يعمل الموظف الغاضب على تعطيل روح التعاون في الإدارة وفي جماعات العمل التي ينتمي إليها وهكذا. كما يحاول المقترحين أن يبرهنوا أن التصنيف الإلزامي يعتبر أفضل لتعيين الموظفين ذو الإمكانية المرتفعة والذين يجب أن يتلقوا التدريب والترقيات والمكافآت المالية.

و شركة جنرال اليكتريك (General Electric)، هي الشركة الوحيدة التي تستخدم نظام التصنيف الإلزامي لتقييم أداء الموظفين. ويطلب من المديرين كل عام تعيين أعلى ٢٠ في المائة وأقل ١٠ في المائة من فرق العمل لديهم. ويتم تخصيص الـ ٧٠ في المائة المتبقية للمستوى المقبول. ويتلقى أصحاب الأداء الذين يحتلون القمة مكافآت واقعية في صيغة تعويض وترقية ومديح.

ويتم إيقاف الـ (١٠٪) التي تحتل المكانة السفلى بغير تحفظ أو إخطارهم بضرورة خروجهم من الطبقة السفلى في غضون فترة وجيزة أو مواجهة الإيقاف المؤكد. وقد دافع جاك ويلش، الموظف التنفيذي الكبير في شركة جنرال اليكتريك (General Electric)، عن الممارسة حينما كتب قائلاً: "ولا تعتبر إزالة ١٠ في المائة التي تحتل المكانة السفلى مبكراً في سنواتهم بمثابة إخفاق إداري فحسب، بل طيبة خاطئة بالإضافة إلى القسوة". وبمعنى آخر، يعتقد ويلش أنه من الأفضل مساعدة الموظفين أصحاب الأداء المتدني على ترتيب طموحات مسارهم الوظيفي قبل أن يتم الاعتداء عليهم في الشركة. وهناك بعض الأدلة التي تثبت أن التصنيفات الإلزامية أكثر نجاحاً في المنظمات، مثل جنرال اليكتريك (General Electric) والتي لديها ثقافة موجهة النتائج ومرتفعة الضغط.

ما هي المشاكل المتعلقة بالتصنيف الإلزامي؟ ويعتقد بعض الخبراء عند عدم التصميم الجيد لبرامج التصنيف الإلزامي أو عدم ملاءمتها مع الثقافة التنظيمية، بأنها قد تؤدي إلى تقاضي غالي، وشعبية سيئة ومعنويات منخفضة. على سبيل المثال، جربت شركة فورد (Ford) للسيارات نظام التصنيف الإلزامي في تقييم الأداء والذي

يتطلب من المديرين تعيين ٥ في المائة من موظفيها على أنهم أصحاب أداء "الأداء المتدني". وبعد تعليمهم بأنهم "أصحاب أداء متدني"، كان لذلك العواقب السلبية – وإذا تم تعيين هذه العلامة على شخص مرتين في الصف، يكون ذلك أساس للإقالة. ويشتكي العديد من الموظفين الحاليين والسابقين أن تعيين العمال لفئات أ وب وجـ يعتبر طريقة للتمييز ضد العمال الأقدم. وقد حاولوا أن يثبتوا بالبراهين أنه لم يتم التعريف الواضح للفرق بين أداء ب وجـ وكان عموماً شخصي. ونتيجة لهذه الشكاوى، إلى جانب تهديد رفع دعوى التي يقيمها فرد باسم أفراد آخرين في منزلة واحدة من موضوع النزاع بالنيابة عن الموظفين السابقين وقد قام الموظف التنفيذي الكبير السابق، جاكوز ناصر بإزالة المهام الإدارية لتعيين ٥ في المائة من الموظفين في فئة "أصحاب الأداء المتدني".

باختصار، تحتاج الشركات إلى أن تلجأ إلى الحكمة عند إتباع نظام التصنيف الإلزامي – وتطبيقه فقط بعد إعطاء اهتمام شديد لتصميمه وتنفيذه وملاءمته في الثقافة التنظيمية.

وتقع المعالجة الكاملة لمشاكل تقييم الأداء ووسائل التغلب عليه وراء نطاق نقاشنا هنا. ونقدم بالرغم من ذلك، الاقتراحات التالية من أجل التحسين الواقعي لفاعلية أي نظام للتقييم.

١ – تؤدي المستويات الأعلى لمشاركة الموظفين في عملية التقييم إلى رضاء أكثر بالنظام.

٢ – يؤدي وضع أهداف محددة للأداء للوفاء بها إلى تحسين أكبر للأداء أكثر من مناقشات الأهداف الأكثر عمومية.

٣ – يعتبر تقييم أداء المرؤوسين جزء هام من وظيفة المشرف، ويجب أن يتلقوا تدريبات في العملية، كما يجب أن يتم تقييم مدى تحررهم بفاعلية من هذا الجزء من مسئولياتهم الوظيفية.

٤ – يكون للتقييم النظامي للأداء فضل قليل إذا لم يتم نقل النتائج إلى الموظفين.

٥ - لا يجب أن يكون التركيز الوحيد للتغذية الراجعة لتقييم الأداء على المناطق التي تثير المشاكل، بل يجب أن يتم التمييز النشط للأداء الجيد وتدعيمه.

٦ - تذكر أنه في حين أنه يمكن عمل تقييم للأداء السابق في جدول محدد، (على سبيل المثال، سنوياً)، فإن التقييم الفعال يعد عملية مستمرة وباقية.

ويمثل تقييم الأداء، للمدى الذي يرتبط فيه الأداء بنظام المكافأة في المنظمة، محاولة للتأثير على سلوك أعضاء التنظيمين. وهي محاولة، لتدعيم استمرار أو إزالة أفعال معينة.

ويكون الافتراض الأساسي هو أن السلوك يتأثر بعواقبه وأنه من الممكن التأثير على السلوك عن طريق التحكم في تلك العواقب. وبالتالي، فإننا نبدأ مناقشتنا عن مكافئة سلوك الفرد بفحص موضوع التدعيم.

التغذية الراجعة لتقييم الأداء:

عند الانتهاء من تقييم الأداء، يتوقع من المدير (المقيم) في الغالب أن يقوم بتوفير تغذية راجعة. وتوفر جلسة التغذية الراجعة للفرد المعلومات التي تتعلق بالأساس المنطقي للتقييم. وإذا كان من الممكن، قد يتم استخدام المعلومات الموضوعية لإرشاد الموظف الذي يتم تقييمه من أجل تحسين أو مساندة الأداء. وتعد الحاجة إلى التغذية الراجعة بين الأشخاص الذين يعملون والذين لا يعملون شيء مهم. فالأشخاص يريدون معرفة حالتهم، وكيف يتم فهمهم من قبل الآخرين وكيف يمكنهم إجراء التعديلات من أجل أداء أفضل. فببساطة إخبار أي شخص "أنك جيد"، أو "حافظ على العمل الجيد"، أو "أنك عاطفي جداً"، تعتبر شي غامض جداً وموضوعي المدى الذي يكون فيه مفيد في إحداث التحسين.

وتعتبر عملية توصيل التغذية الراجعة للموظف السيئ الأداء واحدة من أكثر الخبرات المخوفة بالنسبة للمديرين. فمن الصعب إخبار شخص أنك قمت بتقييم أدائهم على أنه غير كافي أو سيئ أو أقل من المتوقع. فإن إعطاء الشخص أخبار سيئة لا يعتبر من الخبرات المريحة والممتعة.

ويعتبر التمرين المستخدم في شركة برايس ووتر هاوس كوبر (Price & Waterhouse Coopers (PWC))، توضيح لمدى التخوف الكائن عند توفير التغذية الراجعة[٧]. ويجلس الفريق مقابل لبعضه البعض في الاجتماع، ليستطيع أن يكون انطباع عن الشخص الآخر في غضون فترة وجيزة. فيتم إعطاء كل واحد دقائق قليلة لصياغة انطباعاتهم. وعند انتهاء الوقت، يتم إخبار المشاركين أنه لن يطلب منهم توفير تغذية راجعة عن انطباعاتهم بعد كل شيء.فقد تم تصميم التمرين ليوضح مدى خوف الأشخاص عندما تتم مواجهتهم بإخبار بعض الأشخاص بانطباعاتهم. وتأتي مشاعر الخوف هذه من طريقة الصعود والهبوط التي غالباً ما تحدث فيها التغذية الراجعة للتقييم. ويقوم المديرون بشكل نموذجي بإخبار المرؤوسين بالصواب والخطأ وكيف يمكنهم العمل على تحسين أدائهم.

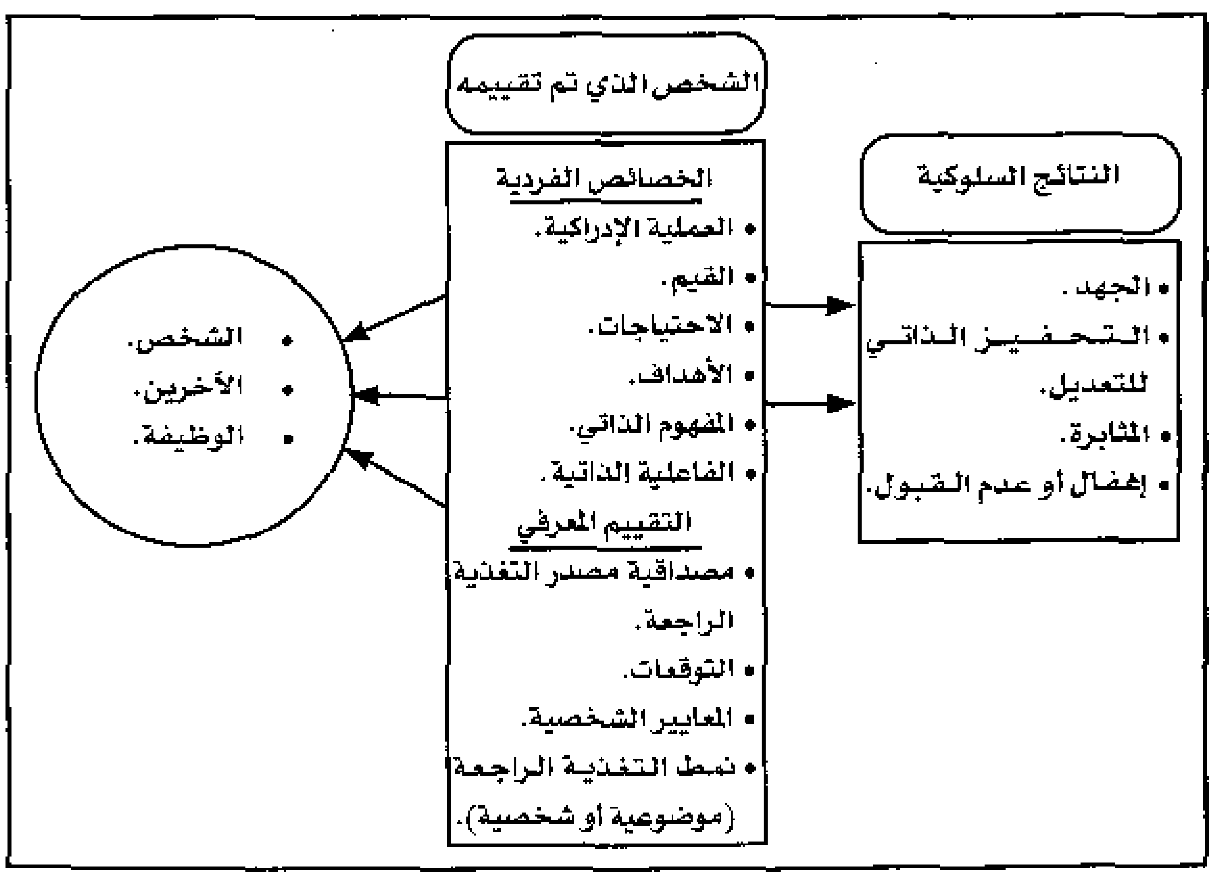
الغرض من التغذية الراجعة للتقييم:

يمكن أن تكون التغذية الراجعة للتقييم الأداء توجيهية أو محفزة للمتلقي (الشخص الذي يتم تقييمه). وتكون التغذية الراجعة توجيهية عندما تحدد مناطق التحسين وتقوم بتعليم سلوك جديد. على سبيل المثال، قد يتم إخبار مساعد المبيعات أن تقريره للمصاريف ليس منظم وغير مفصل بالشكل الكافي. ويمكن أن يؤدي وضع برنامج جديد لإعداد تقارير مصاريف المبيعات على تحسين تقاريره. وتسمح عملية تعليم كيفية استخدام البرنامج، لمساعد المبيعات باستخدام جهاز الحاسب الآلي المحمول والبرنامج لإعداد التقارير التي تعتبر دقيقة، وإخبارية وجيدة.

وتكون التغذية الراجعة لتقييم للأداء محفزة عندما توفر المكافأة أو الوعود بالمكافأة. ويعتبر إخبار المشرف للفني أن تقريره رائع وسوف يخدم كمثال لنموذج رائع، صيغة للمكافأة عن طريق التمييز. ويعتبر تلقي مجاملة أو علامة عن العمل المتفوق من زميل ذو مكانة (مثل، المشرف، أو النظير أو المرؤوس)، شيء محفز جداً ومنفذ للطاقة.

النموذج المعرفي للتغذية الراجعة:

وقد كشف تحليل التبدل لأكثر من ٢٠,٠٠٠ حادث للتغذية الراجعة عن بعض نتائج مشوقة وهي أنه في حين وجود تأثير للتغذية الراجعة على الأداء المتزايد، ينحدر الأداء الفعلي في أكثر من ٣٨ في المائة من حوادث التغذية الراجعة المقررة[٨]. ويقترح هذا التحليل لدراسات متعددة حاجة المديرين إلى فهم كيف يقوم الأشخاص بعمل التغذية الراجعة. كما يوضح العرض السابق، فإن التغذية الراجعة تنبثق من الشخص (نفسه)، والآخرين (المشرفين والزملاء)، والوظيفة نفسها. وتؤثر هذه التغذية الراجعة على الشخص الذي يقوم بالتغذية الراجعة قبل العمل أو التصرف. ولا تؤدي التغذية الراجعة بشكل مباشر ببساطة إلى تحسين الأداء. وتتضمن العملية المعرفية التي تحدث العديد من الخصائص والعوامل.



شكل رقم (٦). التغذية الراجعة

المصدر: (A.N. Kluger and A. De Nisi, "The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a preliminary Feedback Intervention Theory," Psychological Bulleting, March 1996, pp.254, 84, and R. Kreitner and A. Kinichi, Organizational behavior, Burr Ridge, IL: Irwin McGraw-Hill, 2004, pp. 325-326).

التغذية الراجعة المتعددة المصادر (أسلوب الـ ٣٦٠ درجة):

ويستخدم عدد متزايد من الشركات التغذية الراجعة المتعددة المصادر، بدلاً من فقط استخدام برنامج الصعود والهبوط للتغذية الراجعة. وقد اقترح مسح حديث أن ٩٠ في المائة من ١٠٠٠ شركة غنية تستخدم بعض أنماط البرنامج المتعدد المصادر. ويأتي الاستخدام المتزايد للبرامج المتعددة المصادر كنتيجة لنداءات التي تطالب بوجود عدالة ووضوح ومصداقية أكثر في برامج تحسين الأداء.

وقد يستطيع المقيمين في برنامج الـ ٣٦٠ درجة بتضمين الأفراد أو الفريق أو المشرفين أو المرؤوسين والشخص. ويجب أن يخدم كل فرد في أقصى مجال للشخص (دائرته أو دائرتها أو مدى ٣٦٠ درجة)، كمقيم. ويفترض أن هذه الشبكة لديها صورة أكثر صواباً لأداء الشخص أكثر من مجرد كونه مشرف أو أي فئة أخرى بذاتها.

وحيث أن المنظمات تحاول تحسين تأثير برامج الـ ٣٦٠ درجة للتغذية الراجعة، فإنه يتم استخدام العديد من الممارسات الفضلى[٩]:

١ - استخدام التغذية الراجعة ذات الـ ٣٦٠ درجة، مبدئياً لتطوير الفرد. وسوف يساعد ذلك على زيادة قبول البرنامج من قبل الموظفين.

٢ - ربط عملية التغذية الراجعة بالاستراتيجية العامة واتجاه الشركة. على سبيل المثال، تأسيس عملاء إذا كانت استراتيجية الشركة أن تصبح أكثر تركيزاً على العملاء.

٣ - بذل تحكم إداري على كل ملمح من عملية الـ ٣٦٠ درجة. ويتضمن هذا المساعدة في اختيار المقيمين وتدريب كل فرد متضمن في العملية.

٤ - استخدام الإدارة الكبرى كنماذج مثالية. عندما يرى الموظفين تلقي وعمل المديرين على التغذية الراجعة ذات الـ ٣٦٠ درجة، فإنه يكون من الأرجح اتخاذهم المبادرة بجدية.

٥ - استخدام مدربين داخلين مرتفعي التدريب من أجل النهوض بالاستثمار. ويمكن أن يساعد المدربين على تفسير النتائج وخلق خططاً للعمل من أجل التحسين.

٦ - تقييم الفاعلية أو العائد على الاستثمار من العملية. قياس النتائج المتعلقة ببرنامج التغذية الراجعة ذات الـ ٣٦٠ درجة وعمل التعديلات كلما اقتضت الحاجة لذلك.

ولسوء الحظ، بالرغم من أن برنامج الـ ٣٦٠ درجة له فاعلية جيدة، إلا أنه توجد دراسات بحث صارمة قليلة عن فاعليته(١٠). وتوفر دراسة واحدة للمديرين الذين يقوموا بإعطاء التقييم والتغذية الراجعة في شركة المنفعة العامة، بعض النتائج الإيجابية. وقد أوضحت عملية تقييم المديرين تحسين في الأداء(١١).

مناقشات لصالح التغذية الراجعة ذات الـ ٣٦٠ درجة:

حتى الآن لا توجد أدلة بحث كافية لتقدم استخدام المصادر المتعددة برنامج الـ ٣٦٠ درجة للتغذية الراجعة للأداء المتعدد المصادر. ويكون الاهتمام الثابت بالعدل والمصداقية في التقييم، هما محور المناقشة الرئيسية لصالح برامج الـ ٣٦٠ درجة. ويمتلك العديد من المقيمين آراء مختلفة في أداء الشخص. ويكون للمشرف منظور فردي للشخص أو وجهة نظر. وتعتبر من الأمور الأكثر دقة ومصداقية، أن يتم التعبير عن العديد من الآراء(١٢).

ويتضح وجود مساندات بين الأشخاص الذين يتم تقييمهم لبرنامج الـ ٣٦٠ درجة. ويعد قبول الموظف شيء هام في استخدام أي برنامج يبدأ بالإدارة.

مناقشات مناهضة للتغذية الراجعة ذات الـ ٣٦٠ درجة:

عندما يتم استخدام المعلومات لتعيين الأداء، فمن المحتمل أن يرغب مانحي التغذية الراجعة عن توفير تقييمات صحيحة خوفاً من استخدام مصادر أو تعليقات سلبية ضد تطور المسار الوظيفي للشخص أو متوالية الراتب. وإذا اهتمت مصادر التغذية الراجعة باستخدام تقييماتهم، فمن المحتمل أن يقوموا بتضخيم تلك التقييمات(١٣).

وتتضمن مناقشة أخرى عن برامج الـ ٣٦٠ درجة تكرار ملاحظة الأداء. ما هي عدد المرات التي يرى فيها المورد أو حتى النظير، مباشرة، أداء الشخص؟ هناك اختلافات في تكرار الملاحظة عبر الأشخاص الذين يقوموا بالتقييم والتي تؤدي إلى استجابات متنوعة والتي لا تعتمد على الأداء الواقعي أو المنتظم، ولكن ما تم ملاحظته على عدد محدود من المناسبات(١٤).

المواجهة التنظيمية:

تساعد التغذية الراجعة ذات الـ ٣٦٠ درجة على تطوير جودة المديرين. وتعتمد شركة جنرال اليكتريك (General Electir) على التغذية الراجعة لكبار التنفيذيين الذين يقوموا بمناقشة نتائج التقرير النزيه في سرية مع رؤسائهم(١٥). وقد لاحظت الين هارت، وهي رئيسة ممارسة الريادة لدى استشارة جيمني (Gemini Consulting)، أن التغذية الراجعة ذات الـ ٣٦٠ درجة أكثر ضرورية لتطوير المديرين أصحاب المستوى المرتفع لأن "كلما زاد عدد التنفيذيين أصحاب المستوى المرتفع في المنظمة، كلما قلت التغذية الراجعة المباشرة التي يحصلون عليها في سلوكهم". وبمعنى آخر، فإنهم ينحرفوا عن التعامل مع الأشخاص الذي يقومون فعلياً بإنتاج بضائع المنظمة وخدماتها.

وتفاضل بعض المنظمات لإرسال مديريها "للخارج"، للتغذية الراجعة ذات الـ ٣٦٠ درجة. وتعد المستحضرات الدوائية لسانوفي وينثروب واحدة منهم. وتقوم الشركة بإرسال سي. ريتشارد تروكس، وهو كبير مديري الحسابات الوطنية، إلى المركز من أجل ريادة ابتكارية في جرينسبرو، نورث كارولينا، حيث كان واحد من بين ٢٢ مدير للمشاركة في برنامج الستة أيام المصممة لتقييم مهاراتهم عند التفاعل مع الأشخاص. والهدف من البرنامج، الذي عمل على "تخريج" ٣٨٠٠٠ مشارك في الـ ٢٠ سنة الماضية، هو تعيين وتطوير قواد ابتكارين.

وقد تعرض تروكس وزملائه القادمين من نطاق واسع لخلفيات مهنية، متضمنة مدير مبيعات التأمين ومدير الصيانة في جيش الولايات المتحدة الأمريكية، إلى مجموعة متماثلة من التمرينات والاختبارات، وقد بدا بعض منها على أنها إلى حد ما لطيفة. وفي جلسة واحدة، تم تعيين جماعة لتحضير قائمة من الخصائص المثالية لقائد مصنع جديد. وبطريقة أخرى، يجب على الجماعة ادعاء أنهم تعثروا في عاصفة ثلجية وفي النهاية تم تركهم فقط مع أشياء قليلة، وعليهم تحديد الأشياء التي تمثل أهمية قصوى من أجل بقائهم. وربما من أكثر الأشياء التي تم إدراكها، بالرغم من ذلك،

هي عنصر المفاجأة "عيد الحب من المنزل"- كيس يحتوي على تقييمات من الرؤساء والنظراء والموظفين- والتي يتلقاها كل مدير. وترجع تقييمات تروكس إلى فكرة فردية تكراراً. ويقول تروكس "وقد مثل العنف علامة استفهام في خلفية عقلي".

"وقد ثبت أنني غير مضطر لعمل ذلك وأنها منطقة علي العمل فيها". بعد تدريبات أكثر للجماعة، والتي تم خلالها قيام كل طالب بشكل مجهول بملاحظة وتقييم ثلاثة آخرين، قام تروكس وزملائه بتبادل أكثر للتغذية الراجعة. كما أشارت التغذية الراجعة أيضاً بحسم إلى مشاكل تروكس. وفي النهاية، في جلسته مع عالم نفسي سريري، تعلم تروكس لماذا لديه اضطراب لكونه متأكد: وشرح قائلاً أن، "السبب وراء عدم قدرتي على أخذ القرار، هو أنني لن أعطي نفسي الإذن لأخطئ". فهو لا يتحمل ارتكاب الأخطاء.

كيف تساعد كل هذه التغذية الراجعة على تطوير القواد لتدعيم القدرة التنافسية للشركة؟، إنه من الصعب تحديد كمية النتائج للبرنامج مثل ذلك الذي تم تقديمه من قبل المركز لأجل القيادة الابتكارية، ولكن تروكس قد أقسم على اتخاذ مخاطر أكبر ومحاولة إيجاد قرارات أكثر سرعة. وقد يعمل هذا على زيادة السرعة التي تتم فيها استكمال المهام التي قام بالتحكم فيها وتشجيع موظفيه وزملائه ليكون أكثر ابتكاراً.

وتحتاج عملية التغذية الراجعة ذات الـ ٣٦٠ درجة إلى أن يتم بحثها بدقة أكبر وضبط. وكما أشارت المواجهة التنظيمية، أن أسلوب التغذية الراجعة ذات الـ ٣٦٠ درجة يقدم وعود إلى المديرين الذين لديهم الاهتمام والشجاعة الكافية لتلقي معلومات عن حالتهم.

بالإضافة إلى ذلك، توجد أساليب التغذية الراجعة ذات الـ ٣٦٠ درجة متوفرة للفرق. ويركز منتج البرمجيات المسمى بعمل الفريق ٣٦٠ على الفريق كجماعة أكثر منهم كأفراد. ويقوم كل عضو في الفريق بتقييم أداء الفريق، ثم بعد ذلك يقوم العملاء الخارجين والداخلين بتقييم أداء الفريق. وتستخدم البرمجيات لتوفير تقييمات على ٣١ سلوك مختلف. كما يمكن لفريق العمل أيضاً تقييم أعضاء الفريق الآخرين.

ويوضح رسم بياني مختصر لأعضاء الفريق كيف يقارن هو أو هي التقييم الذاتي بآراء الأشخاص الآخرين الذين يقووا بالتقييم، مثل: (أعضاء آخرين في الفريق، والعملاء). بالإضافة إلى ذلك، يشير التقرير الذي تم تلقيه من قبل عضو الفريق إلى الخمس مناطق التي كان فيها أداء العضو أكثر فاعلية والمناطق الخمسة التي كان فيها الأداء أقل فاعلية.

عرض المكافآت والتدعيم والعقاب:

	المرغوبة الغير مرغوبة	
المطبقة	٣- العقاب (انخفاضات السلوك)	١- التدعيم الإيجابي (زيادات السلوك)
المسحوبة	٤- التدعيم السلبي (زيادات السلوك)	٢- العقاب (انخفاضات السلوك)

شكل رقم (٧). المكافآت والتدعيم والعقاب

المصدر: (Ivancevich, J.M, Konopaske, R., MaHeson, M.T. (2005), Organizational Behavior and Management, McGraw-Hill/Irwin. p.213)

نظرية التعزيز:

ويعتقد خبراء التعليم أن التعزيز يعد أكثر المبادئ أهمية للتعليم. وسوف تعمل النتائج المرغوب فيها أو نتائج التدعيم (مثل: التمييز في برنامج التغذية الراجعة في إنجاز وظيفة متقنة)، على زيادة قوة السلوك (مثل، الأداء المرتفع الجودة) وزيادة احتمالية التكرار. وسوف تعمل النتائج الغير مرغوب فيها أو نتائج العقاب على تقليل قوة الاستجابة وتقليل احتمالية التكرار.

الاستثنابي:

السلوكيات التي تكون عرضة للتحكم عن طريق تغيير العواقب (المكافآت والعقاب) التي تتبعهم ويطلق على محاولات التأثير على السلوك من خلال استخدام المكافآت والعقاب والتي تكون عواقب للسلوك بالتكييف الاستثابي (وهي وسيلة تكييف تعتمد على المشاركة النظامية بين السلوك والتقدير). والاستثابات، هي السلوكيات التي يمكن التحكم فيها عن طريق تغيير العواقب التي تتبعها. وتعتبر أغلب سلوكيات مكان العمل مثل أداء المهام المرتبطة بالوظيفة أو قراءة تقرير الميزانية أو الوصول إلى العمل في الوقت المضبوط، استثابات. وقد تعمل عدد من المبادئ الهامة في التكيف الاستثابي على مساعدة المدير في المحاولة للتأثير على السلوك.

التدعيم:

ويعتبر التدعيم واحد من المبادئ الشديدة الأهمية للتكيف. ويستخدم المديرين أحياناً المتدعيمين الإيجابيين من أجل التأثير على السلوك. ويعتبر المتدعيم الإيجابي حافز والذي حين يتم إضافته إلى الموقف يعمل على تقوية احتمالية الاستجابة السلوكية. وبالتالي، إذا كان لدى المتدعيم الإيجابي، قيمة (شيء مفضل)، للشخص، فمن الممكن استخدامها لتحسين الأداء.

التدعيم الإيجابي الذي لديه تقييم للشخص قد لا يكون لديه تقييم لشخص آخر. وفي بعض الأوقات، يمكن استخدام المتدعيمين السلبيين. ويشير التدعيم السلبي إلى زيادة في تكرار الاستجابة التي تتبع إزالة المتدعيم السلبي في الحال بعد عدم الاستماع على سبيل المثال، بذل درجات مرتفعة من الجهد لاستكمال وظيفة قد يتم تدعيمها بشكل سلبي، عن طريق عدم الاستماع إلى الرئيس "المتذمر" (غير مرغوب). بحيث يقلل استكمال الوظيفة من خلال الجهد الزائد (السلوك)، احتمالية الاستماع إلى تيار التذمر للنصيحة الغير مرغوب فيها من المشرف. ويختلف التدعيم عن المكافأة، بحيث يتم إدراك المكافأة على أنها مرغوب فيها ويتم منحها للشخص بعد الأداء. ولا تعتبر كل المكافآت متدعيمات. تذكر أنه تم تعريف المتدعيمات كزيادة لمعدل السلوك.

عرض جداول التدعيم وتأثيراتها على السلوك:

الجداول	الوصف	عند تطبيقها على الفرد	عند الإزالة من قبل المدير	مثال تنظيمي
مستمر	يتبع المعزز كل استجابة	وسيلة أسرع لتأسيس سلوك جديد	وسيلة أسرع لإحداث الانقراض للسلوك الجديد	المديح بعد كل بيع جديد وبعد كل أمر
فترة ثابتة	يتم تدعيم الاستجابة بعد مدة محددة من الوقت	بعض التضارب في تكرارات الاستجابة	انقراض للسلوك المحفز أسرع من الجداول المتغيرة	شيك أجر العمل أسبوعياً ونصف شهري وشهرياً
فترة متغيرة	يتم تدعيم الاستجابة بعد فترة متغيرة من الوقت (متوسط)	إنتاج معدل مرتفع من الاستجابات الثابتة	انقراض للسلوك المحفز أبطئ من الجداول الثابتة	التحويلات والعلاوات الغير متوقعة والترقيات
نسبة ثابتة	يجب أن يحدث عدد ثابت من الاستجابات قبل التعزيز	بعض التضارب في تكرارات الاستجابة	انقراض للسلوك المحفز أسرع من الجداول المتغيرة	أجر بالقطعة والعمولة على الوحدات التي يتم بيعها
نسبة متغيرة	يجب أن يحدث عدد متغير (متوسط) من الاستجابات قبل التدعيم	يمكن أن ينتج معدل مرتفع من الاستجابة والتي تكون ثابتة وتقاوم الانقراض	انقراض للسلوك المحفز أبطأ من الجداول الثابتة	شيكات عشوائية للمديح على الجودة نتيجة لأداء عمل جيد

شكل رقم (٨). جداول التدعيم

المصدر: (O. Behling, C. Scriesheim and J. Tolliver, "Present Theories and New Directions in Theories of Work Effort", "Journal of Supplement Abstract Service of the American Psychological Association. 1974, p. 57)

ويتم عرض مأزق استخدام العقاب في الخلية رقم ٢ و٣ في العرض السابق، ويقارن العرض السابق التدعيم الإيجابي والسلبي والعقاب حين يتم تطبيقه أو انسحابه من محيط العمل.

العقاب:

يمثل نتيجة غير مريحة لاستجابة خاصة للسلوك أو إزالة متدعيم مرغوب فيه بسبب استجابة خاصة للسلوك. يستطيع المديرون العقاب عن طريق التطبيق أو العقاب عن طريق الإزالة.

ويتم تعريف العقاب على أنه يقدم نتيجة غير مريحة أو غير مرغوب فيها لاستجابة سلوكية خاصة. إنه يستخدم بشكل متزايد استراتيجية إدارية[١١]. ويتضمن بعض العوامل المتعلقة بالعمل والتي يمكن اعتبارها عقوبات نقد المشرف أو الحط من رتبته. وفي حين يمكن أن يعمل العقاب على قمع السلوك، إذا تم استخدامه بشكل فعال، فإنه يعد وسيلة جدلية لتعديل السلوك في المنظمات. ويمكن توظيفها فقط بعد اعتبار دقيق وشخصي لكل الملامح ذات الصلة للموقف.

الانقراض:

الانحدار في معدل الاستجابة بسبب عدم التدعيم. يعمل الانقراض على تخفيض السلوك الغير مرغوب فيه. وعند كبح التدعيم الإيجابي للاستجابة المستفادة، يستمر الأفراد في ممارسة ذلك السلوك لبعض الوقت.

وبالرغم من ذلك، بعد فترة من الزمن، إذا استمر عدم التدعيم، يقل تكرار وحدة السلوك وسوف يختفي في آخر الأمر. ويعرف الانحدار والانقطاع النهائي للاستجابة بالانقراض. على سبيل المثال، المكالمات الهاتفية المستمرة من المستشار المالي والتي لا يتم الرد عليها سوف تتوقف في نهاية الأمر.

التدعيم المستمر:

الجدول الذي تم تصميمه لتدعيم السلوك كل مرة يعرض السلوك فيها على أنه صحيح. ويعتبر التحديد الملائم لوقت المكافآت والعقوبات المستخدمة في المنظمة من الأشياء الهامة. ويسمى توقيت هذه النتائج جدولة التدعيم (الشكل رقم ٥). وفي أبسط جدول، يتم تدعيم الاستجابة في كل مرة تحدث فيها. ويطلق على هذا التدعيم المستمر. وإذا حدث التدعيم فقط بعد بعض الأمثلة للاستجابة وليس بعد كل استجابة، فسيتم استخدام جدول تدعيم متقطع. ومن وجهة نظر عملية، إنه من المستحيل واقعياً، التدعيم المستمر لكل سلوك مرغوب فيه. وبالتالي، في المحيطات التنظيمية، يكون تقريباً كل التدعيم متقطع بطبيعته.

ويعني الجدول المتقطع أن التدعيم لا يحدث بعد كل سلوك مقبول. والافتراض هو أن التعليم يكون أكثر دواماً، حين تتم مكافئة السلوك السليم فقط في جزء من الوقت. وقد قدم كل من فيرستر وسكينر أربعة أنواع من جداول التدعيم المتقطعة[١٧]. وبإيجاز فإن الأربعة هم:

١ - *الفترة الثابتة*. يتم تطبيق المتدعيم فقط حين حدوث السلوك المرغوب فيه بعد مرور فترة محددة من الوقت منذ تطبيق آخر متدعيم. ومثال على ذلك قد يكون فقط مديح الأداء الإيجابي مرة واحدة في الأسبوع وليس في أوقات أخرى. وتكون الفترة الثابتة هي أسبوع واحد.

٢ - *الفترة المتغيرة*. يتم تطبيق التدعيم على بعض الفترات المتغيرة من الوقت. ومثال على ذلك الترقية.

٣ - *النسبة الثابتة*. يتم تطبيق التدعيم فقط في حالة حدوث عدد ثابت من الاستجابات المرغوب فيها. ومثال على ذلك قد يكون دفع البائع في شركة تعليم اللغة الإنجليزية على كل دولار عائد أعلى من ٦٠٠٠ دولار عمولة ١٢ في المائة.

٤ - *النسبة المتغيرة*. يتم تطبيق التدعيم فقط بعد عدد من الاستجابات المرغوب فيها إلى جانب عدد من الاستجابات المرغوب فيها التي تتغير من موقف لآخر، حول المتوسط. ويمكن اعتبار صندوق المواجهة التنظيمية كمثال قديم لجدول النسبة المتغيرة.

وقد أوضحت أبحاث جداول التدعيم أنه تم في الغالب إنجاز معدلات للاستجابة مع النسبة أعلى منها في جداول الفترات. ولم يتم فهم هذه النتيجة حيث أن معدلات الاستجابة المرتفعة لا تعمل بالضرورة على تسريع توصيل التدعيم في جدول الفترات كما تعمل مع جداول النسبة. وبالرغم من ذلك، أحياناً، يؤدي بحث جدول التدعيم إلى نتائج غير متوقعة. على سبيل المثال، تقارن إحدى الدراسات تأثيرات خطط دفع علاوة الأجر بالقطعة للنسبة المتغيرة والمستمرة. وعكس التنبؤات، فإن الجدول المستمر عمل على منح أعلى مستوى من الأداء. والسبب الوحيد الذي ذكر في الفعالية الأقل من المتوقع للجداول المتغيرة النسبة هو أن بعض الموظفين الذين يعملون على هذه الجداول كانوا معارضين لخطة السداد. فإنهم فهموا الخطة على أنها صيغة للقمار، وهذا لم يكن مقبول بالنسبة لهم(١٨).

نموذج المكافآت الفردية:

أحياناً يتم الرضا عن مدح أداء الشخص. وقد قدم كين بلانشرد وسبنسر جونسون في واحدة من محاضر المدير بعض المؤشرات المباشرة والتي يمكن تنفيذها بسهولة من قبل الإدارة. ويعتبر المديح صيغة للتمييز والتي تستغرق وقت قليل لمنحها. وتعني قوة تلك المكافأة معرفة استغراق أحد الأشخاص الوقت لملاحظة الإنجاز.

- إخبار الأشخاص بأنك سوف توفر لهم تغذية راجعة عن حالتهم.
- مدح الأشخاص في الحال.
- إخبار الأشخاص بمفاهيم محددة عما تفضله في سلوكهم.
- مدح الأشخاص للانحراف عن مسارهم لمساعدة الآخرين في أداء وظائفهم.
- إخبار الأشخاص أن المنظمة تحتل مكانة أفضل بسبب عملهم الممتاز.

- تذكر عند تقديم المديح، استخدام اسم الشخص. فإن الأشخاص يحبون سماع أسمائهم.
- إذا كان من الممكن، قل "شكراً"، في رسالة المديح.

ومن الأهداف الرئيسية لبرامج المكافأة هي: (جذب الأشخاص المؤهلين للانضمام إلى المنظمة، الحفاظ على مجيء الموظفين للعمل، تحفيز الموظفين لإنجاز مستويات مرتفعة من الأداء). ويقدم الشكل رقم (٩) نموذج يحاول دمج الرضاء والتحفيز والأداء والمكافآت.

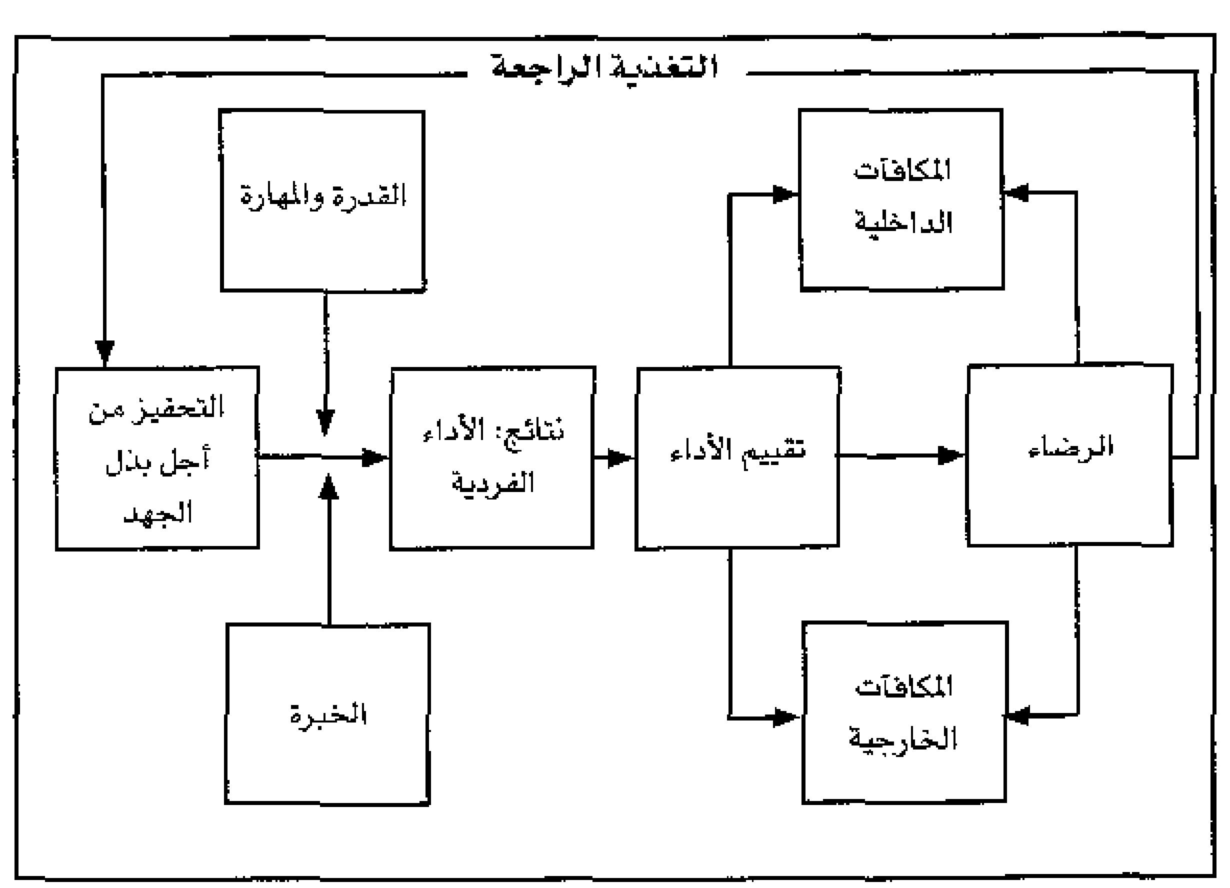
وتقترح قراءة العرض من اليسار إلى اليمين أن الحافز لبذل الجهد يعتبر غير كافي لإحداث أداء مقبول. وينتج الأداء من اتحاد جهد الفرد مستوى قدرة ومهارة وخبرة الفرد. ويتم تقييم نتائج أداء الفرد إما رسمياً أو غير رسمياً من قبل الإدارة ويمكن توزيع نوعين من المكافآت: الداخلية أو الخارجية. ويتم تقييم المكافآت من قبل الفرد، ويقدر رضاء وعدل المكافآت بقدر ما يكون مستوى المرضي عنه الذي ينجزه الفرد. وقد تم إجراء قدر كافي من البحث على ما يحدد ما إذا كان سوف يتم إرضاء الأفراد بالمكافآت.

وقام لولر بتلخيص خمس استنتاجات تعتمد على أدب بحث العلم السلوكي، وهي[١٩]:

١ - تعتبر عملية الرضاء بالمكافأة وظيفة تجمع بين كلا من الكمية المستلمة والكمية التي يشعر الفرد بضرورة استلامها. وعندما يتلقى الأفراد أقل من الذي يشعروا به، في هذه الحالة يكونوا غير راضيين.

٢ - يتأثر شعور الفرد بالرضا بالمقارنات مع ما يحدث للآخرين. يميل الأشخاص إلى مقارنة مجهوداتهم ومهاراتهم وأقدميتهم والأداء الوظيفي بتلك التي تخص الآخرين. ويعد ذلك يحاولوا مقارنة المكافآت بحيث يقوموا بمقارنة مدخلاتهم بمدخلات الآخرين وعلاقتها بالمكافآت المتلقاه. وقد تم مناقشة هذه المقارنة بين المدخلات والمخرجات عند تقديم نظرية العدل في الباب الخامس.

٣ - ويتأثر الرضا بمدى رضا الموظفين بكلا من المكافآت الداخلية والخارجية. ويتم تقييم المكافآت الداخلية إليهم ومنهم أنفسهم، حيث أنهم متعلقين بالأداء الوظيفي. وقد يكون الشعور بالتحقيق والإنجاز هي إحدى النماذج. وتكون المكافآت الخارجية خارجة عن العمل نفسه، ويتم إدارتهم خارجياً. مثال على ذلك المرتبات والأجور فوائد الإضافي والترقيات. وهناك مناقشة مستمرة بين الباحثين عما إذا كانت المكافآت الداخلية أكثر أهمية أم المكافآت الخارجية في تقرير الرضا الوظيفي. ولم يتم تسوية المناقشة بعد، لأن أغلب الدراسات تقترح أهمية كلا النوعين من المكافآت. ويتم التوصل إلى إحدى الرسائل الواضحة من البحث هي أن المكافآت الداخلية والخارجية تلبي احتياجات مختلفة.



شكل رقم (٩). نموذج المكافآت

المصدر: (O. Behling, C. Scriesheim and J. Tolliver, "Present Theories and New Directions in Theories of Work Effort", "Journal of Supplement Abstract Service of the American Psychological Association. 1974, p. 94)

٤ - ويختلف الأشخاص في المكافآت التي يرغبون فيها وعن مدى أهمية المكافآت المختلفة لهم. ويختلف الأفراد في المكافآت التي يفضلونها. حقيقة، تتنوع المكافآت المفضلة في مراحل مختلفة في المسار الوظيفي للشخص، وفي أعمار مختلفة وفي مواقف متنوعة.

٥ - وتكون بعض المكافآت الخارجية مرضية لأنهم يئدوا إلى مكافآت مختلفة. على سبيل المثال، يعتبر المكتب الكبير أو المكتب الذي لديه سجاد وستائر أحياناً مكافأة لأنه يشير إلى حالة وقوة الفرد. وتعتبر النقود المكافأة التي تؤدي إلى تلك الأشياء مثل الهيبة والاستقلال والاعتماد والأمن والمأوى.

عرض عملية المكافأة:

وتعتبر العلاقة بين المكافآت وبين الرضا غير مفهومة بصورة جيدة، وغير ثابتة. فإنها تتغير لأن الأشخاص والبيئة يتغيرون. وبالرغم من ذلك، يوجد بعض الاعتبارات الهامة التي يمكن للمديرين استخدامها لتطوير عملية توزيع المكافآت. أولاً، يجب أن تكون المكافآت المتوفرة كافية لإرضاء الاحتياجات البشرية الأساسية. ويعمل التشريع الاتحادي وعقود الاتحاد والإنصاف الإداري على توفير على الأقل حد أدنى من المكافآت في أغلب محيطات العمل. ثانياً، يتجه الأفراد إلى مكافآتهم بتلك التي تخص الآخرين. وإذا تم إدراك أي ظلم، يحدث السخط. ويقوم الأشخاص بعمل المقارنات بصرف النظر عن كمية المكافآت التي يتم تلقيها. ثالثاً، يجب إدراك العملية التي يتم من خلالها توزيع المكافآت على أنها عادلة. وسوف يعمل ذلك على تقليل ملاحظات التحيز في نظام المكافآت. وفي النهاية، يجب أن يميز المديرون، الذين يقوموا بتوزيع الجوائز، الفروق بين الأفراد. وإذا لم يتم أخذ الفروق الفردية في الاعتبار، ستكون عملية المكافأة أقل فاعلية من المرغوب فيها بشكل ثابت. ويجب أن يكون أي عرض للمكافأة[٢٠]:

١ - كافي لتلبية بالاحتياجات الأساسية مثل: الغذاء والمأوى والملبس.

٢ - أن تتميز بالإنصاف.

٣ - أن يتم توجيهها بشكل فردي.

ويمكن إضافة إلى ذلك نقطة غاية في الأهمية التي أثارها ستيفين كير[٢١] من أجل أن يكون للمكافآت آثارها المرغوب فيها، فيجب عليهم مكافئة السلوك الذي ترغب الإدارة في تشجيعه. وفي كثير من الأحيان، كما أشار كير، أن السلوكيات هي الشيء الذي يتلقى المكافأة في الواقع والتي يحاول المدير تثبيطها.

وتعتبر الضرائب أحد ملامح برامج المكافأة التي لا يتم أخذها في الاعتبار. على سبيل المثال، إعلان مكافأة قدرها ١٠٠٠ دولار قد تكون أخبار عظيمة في حد ذاتها. بالرغم من ذلك، إذا حصل المتلقي على ٦٦٧ دولار فقط بسبب الضرائب، من المحتمل أن تكون تلك الأخبار أقل إيجابية. وهناك سؤال مهم يجب أن يتم تقريره هو، "هل من الممكن مكافئة الموظف دون تسديد عبء مسئولية الضرائب؟. وقد قام مجموعة ويلسون في كونكورد وماساشوسيت بتصميم برامج للمكافأة لـ Amazon Com ، وسيرز روباك وشركة سيجنا. ويوصي ويلسون بالحوافز النقدية للشركات "تضخيم الفائدة"- والتي توفر قيمة كاملة للموظف. وبدلاً من تلقي ١٠٠٠ دولار مكافأة، يقوم بمنح الموظف شيك بـ ١٣٣٣ دولار. وبالتالي، بالرغم من تطبيق الضرائب على ١٣٣٣ دولار، إلا أنه يتم تلقي ١٠٠٠ دولار كاملة.

المكافآت الداخلية وا لخارجية:

يتم تصنيف المكافآت المذكورة في العرض السابق إلى فئتين عريضتين: الخارجية والداخلية. وسواء كانت المكافآت خارجية أو داخلية، إنه من اللازم أن يتم اعتبار المكافآت التي يتم تقييمها من قبل الشخص، حيث أن الفرد سوف يبذل جهد قليل إذا لم تكن المكافأة ذات قيمة. ويتم تعريف المكافأة الداخلية على أنها المكافأة التي يتم إدارتها بصورة ذاتية من قبل الشخص فإنها تعمل على توفير الإحساس بالرضا والامتنان وأحياناً الشعور بالفخر للوظيفة التي تم تنفيذها بصورة جيدة. وتبدأ المكافأة الخارجية من خارج الشخص. ويعتبر تلقي المديح من المشرف مكافأة خارجية أو يبدأ بأي أحد غير الشخص، المشرف. ويكون لكلا المكافآت الخارجية والداخلية قيمة. وسوف نقوم بفحص كلا النوعين في الأقسام التالية.

المكافآت الخارجية:

أ - المكافآت المالية: الرواتب والأجور:

تعتبر النقود من المكافآت الخارجية الرئيسية. ويقال أنه، "بالرغم من أنه متفق عليه بشكل عام أن النقود تعتبر الآلية الرئيسية للمكافأة وتعديل السلوك في الصناعة. فإن المعرفة قليلة جداً عن الطريقة التي تعمل بها"[٢٢]. وليتم الفهم الواقعي عن كيفية تعديل النقود للسلوك، يجب أن يتم فهم ملاحظات وتفضيلات الشخص الذي تتم مكافأته. وبالطبع، تعتبر هذه من مهام التحدي بالنسبة للمدير ليستكمل بنجاح. وإذا لم يرى الموظفين اتصال بين الأداء وبين الزيادات المستحقة، لن يتم اعتبار النقود محفز قوي.

وتستخدم العديد من المنظمات بعض الأنواع من خطط الدفع المحفز لتحفيز الموظفين.

ويقدم لولر التلخيص الأكثر شمولاً لخطط الدفع المتنوعة وفاعليتها كمحفزات. ويتم تقييم كل خطة على أساس الأسئلة التالية[٢٣]:

١ - ما هي مدى فاعليتها في خلق إدراك أن الدفع متعلق بالأداء؟

٢ - كيف تعمل على تقليل العواقب السلبية التي تم إدراكها للأداء الجيد؟

٣ - كيف تساهم في إدراك أن المكافآت الهامة بعيداً عن الراتب (مثل: المديح والاكترات الذي يظهر تجاه الموظف من قبل المشرف)، تؤدي إلى الأداء الجيد؟

وتتمركز قضية جدلية فيما يتعلق بأنظمة الدفع على ما إذا كانت الأمور عامة أو خاصة. ولا يعتبر الانفتاح المقابل للسرية قضية أيضاً، بل هي مسألة درجة. وسوف تعمل بعض المنظمات على إفشاء معدلات الدفع، ومعايير قرار الدفع وجدول تلقي الزيادات في الدفع. وقد تقدم منظمات أخرى نظام داخلي للموظفين وزيادات الدفع التي يتلقاها كل فرد في فترة خاصة لمراجعة الأداء.

ويشير البحث إلى أن نظام الدفع المفتوح الإجمالي، بحيث لا تكون هناك أسرار عن الكمية التي يتم دفعها للأشخاص، يعمل بصورة أفضل في المنظمات التي يتم فيها

تقييم أداء الموظف بطرق موضوعية والتي يوجد فيها تواكل قليل بين الموظفين. وأحياناً، تقوم المنظمات التي تتخصص في البيع للعامة بتوظيف الأشخاص الذين يمكن قياس نتائجهم والذين ليسوا في حاجة للعمل بالقرب من البائعين الآخرين. ومثال جيد على ذلك، قد تكون منظمات البيع الشخصي مثل مستحضرات تجميل ماري كاي، بحيث يتم معرفة نتائج الموظفين أصحاب الأداء المرتفع إلى الموظفين الآخرين وإلى العامة، على سبيل المثال، تكافؤ ماري كاي أصحاب الإنجازات المرتفعة عن طريق شراء سيارة كاديلاك جديدة قرنفلية.

ومن أجل أن يصبح نظام الدفع المفتوح محفز للموظفين، يستلزم أن تكون القياسات متاحة لكل الجوانب الهامة للوظيفة، (مثل: عدد العملاء الجدد في كل حي، الزيادات في قوة الشراء من قبل العملاء)، ويجب أن يتم ربط مجهود الموظف بالأداء القصير المدى. بمعنى آخر، يجب أن يرى البائع زيادة في الدفع في نفس الشهر، (مثل، ٣٠٠ دولار لكل عميل جديد يتم تعيينه)، كنتيجة لإيجاد عميلين جديدين في ذلك الشهر.

وإذا أمكن الوفاء بهذه الظروف، يمكن تلقي نظام مكافأة مالي مفتوح. وبالرغم من ذلك، إذا لم يتم الوفاء بهذه الظروف، يجب أن يتم تجنب صراع ورد الفعل العنيف والعداء للنظام المفتوح مع نظام آخر. ويجب أن تعمل الإدارة في نظام الدفع المفتوح الأقل من الكلي، على تقديم المعلومات عن كيفية الربط بين الأداء والمكافآت المالية. ويعتبر توضيح الربط بين الواجبات الوظيفة المرغوب فيها والترقيات ونتائج تقييمات الأداء، وبين المكافآت المالية المحسنة أسلوب يتضطلع بوثاقة أكبر للموضوع عند عدم إمكانية حدوث فتح إجمالي لنظام الدفع[٢٤].

ب - المكافآت المالية: الإعانات المالية للموظف:

طبقاً لمكتب إحصائيات العمالة الأمريكي، تنفق المنظمات متوسط ١٤٥٠٠ دولار سنوياً على الإعانات المالية لكل موظف[٢٥]. ويمثل هذا تقريباً ٢٨ في المائة من نفقات التعويض في الشركة لكل موظف (وتكون الـ ٧٢ في المائة الأخرى أو ٣٦٥٠٠ دولار مخصصة للأجور والمرتبات). وبالرغم من ذلك، فإن بعض الإعانات المالية مثل إعانة

معهد نظام التحليل الإحصائي لمركز رعاية الطفل ومركز الاستنباط والرعاية الطبية في الموقع لا تعتبر مالية بكل معنى الكلمة، ولكنها توفر المكافآت القيمة للموظفين. ويعتقد معهد نظام التحليل الإحصائي، وهي أكبر شركة خاصة مالكة للبرمجيات في العالم، في توفير العديد من الإعانات المالية للموظفين في مقابل مستوى مرتفع من الأداء والالتزام[٢٦].

وتعتبر خطة التقاعد من الإعانات المالية الرئيسية للموظف في أغلب المنظمات، وتعتبر فرصة المشاركة في خطة التقاعد لأغلب الموظفين بمثابة مكافأة قيمة. غالباً لا تكون الإعانات المالية للموظف مثل خطط التقاعد وإدخال المستشفيات والأجازات، طارئة على أداء الموظفين، ولكنها تعتمد على الأسبقية أو الحضور.

ج - المكافآت بين الأشخاص:

يكون للمدير بعض الصلاحيات في توزيع تلك المكافآت بين الأشخاص مثل المنزلة والتمييز. وعن طريق تعيين الأشخاص في وظائف مرموقة، يستطيع المدير محاولة تحسين أو إزالة المنزلة التي يحتلها الشخص. بالرغم من ذلك، إذا لم يعتقد زملاء العمل أن الشخص يستحق وظيفة خاصة، فإنه من المرجح أنه لن يتم تعزيز المنزلة. يستطيع المديرون عن طريق مراجعة الأداء، في بعض المواقف منح ما يعتبرونه تغييرات وظيفية لتحسين المنزلة. ويلعب كلا من المدير وزملاء العمل دور في منح المنزلة الوظيفية.

وقد اكتشف النظام الصحي للي ميموريال في كيب (لسان) كود، فلوريدا، مدى قوة برنامج التمييز البسيط. وقد تلقي لي ميموريال مكافأة لكونه على قمة شبكات الرعاية الصحية. وتريد الإدارة توجيه الشكر لـ ٥٠٠٠ الموظف الإضافيين للمكافأة التي تلقتها الشركة. وقد قررت الشركة أن الإجابة ستكون من خلال سلسة مفاتيح شخصية لكل موظف. وتحمل سلاسل المفاتيح عبارات مثل، "الموظف المقيم منذ ..."، والتي يتم عرضها على قمة من شعار نحاس إلى جانب تاريخ سنة تعيين الموظف.

وقد كانت الإثارة التي تم تحريكها من قبل سلاسل المفاتيح مدهشة. وقد استمتع كل شخص بالحديث عن السلاسل المفاتيح وشعر بالسعادة لكونه متميز. ويقدر الموظفين حقيقة أن كل موظف قد تم تميزه من خلال تاريخ التعيين. وقد كان الوقت والحد الأدنى من النفقات، ٤٥٠ دولار لكل موظف، لتمييز "سلسة المفاتيح"، جدير بالاستحقاق(٢٧).

د - الترقيات:

أحياناً، لا تحدث الترقيات للعديد من الموظفين، وبعض الموظفين لا يمروا بهذه الخبرة في مسارهم الوظيفي. ويحاول المدير الذي يقوم بمكافأة الترقية أن يعمل على التوفيق بين الشخص الصحيح وبين الوظيفة. وأحياناً تكون الأداء والأسبقية هي المعايير التي يتم استخدامها للتوصل إلى قرارات الترقية. وأحياناً يتم إعطاء الأداء، إذا أمكن تقييمه بدقة، مكانة هامة في توزيعات مكافآت الترقية.

المكافآت الداخلية:

أ - الاستكمال:

وتعتبر القدرة على ابتداء وانتهاء المشروع هامة لبعض الأفراد. ويقدر هؤلاء الأشخاص ما يطلق عليه استكمال المهمة. ويحتاج بعض الأشخاص إلى استكمال المهام، ويعتبر التأثير الذي يحدث عند استكمال المهمة على الشخص نموذج للمكافأة ذاتية. وقد تكون لتلك الفرص التي تتيح لهؤلاء الأشخاص استكمال المهام، تأثير تحفيزي قوي.

ب - الإنجاز:

يعتبر الإنجاز مكافأة ذاتية الإدارة والتي تشتق عندما يصل الشخص إلى الهدف المتحدي. وقد اكتشف ماك سليلاند وجود فروق فردية في المكافحة من أجل الإنجاز(٢٨). يبحث بعض الأفراد عن الأهداف المتحدية، في حين يميل الآخرين للبحث عن أهداف متوسطة أو منخفضة التحدي. وفي برامج وضع الهدف، تم اقتراح أن الأهداف الصعبة

تؤدي إلى مستوى مرتفع من الأداء الفردي أعلى مما تقوم به الأهداف المتوسطة. وبالرغم من ذلك، حتى في تلك البرامج، يجب أخذ الفروق الفردية في الاعتبار قبل التوصل إلى الاستنتاجات المتعلقة بأهمية مكافآت الإنجاز.

ج - الاستقلال:

يفضل بعض الأشخاص الوظائف التي توفر لهم الحق والامتياز في اتخاذ القرارات والعمل دون أن يتم الإشراف عليهم عن قرب. وقد يحدث الشعور بالاستقلال كنتيجة للشعور بالحرية في عمل ما يعتبره الموظفين الأفضل في مواقف خاصة. وفي الوظائف التي يتم هيكلتها بشكل مرتفع ويتم التحكم فيها من قبل الإدارة، يكون من الصعب خلق المهام التي تؤدي إلى الشعور بالاستقلال.

د - النمو الشخصي:

ويعتبر النمو الشخصي لأي فرد خبرة فريدة. ويشعر الفرد الذي يمر بهذه الخبرة بتطوره أو تطورها ويستطيع أن يرى امتداد قدراته أو قدراتها. وعن طريق امتداد القدرات، يستطيع الفرد أن يرفع أو على الأقل يعمل على تلبية طاقة المهارة. ويشعر بعض الأشخاص بالسخط تجاه وظائفهم وتجاه المنظمات، إذا لم يتم السماح لهم أو تشجيعهم على تطوير مهاراتهم. ما هو الشيء المهم بالنسبة لك فيما يتعلق بالمكافآت؟ ويطرح باب أنت تكون الحكم تساؤلات حول تصنيفك لـ ١٠ مكافآت.

هـ - تفاعل المكافآت:

ويعد الافتراض العام أن المكافآت الداخلية والخارجية كانت لها تأثير مستقل واضافي على التحفيز. وهذا التحفيز يتم تقريره عن طريق مجموع المصادر الداخلية والخارجية لتحفيز الشخص. وقد تم استجواب هذا الافتراض المباشر من قبل العديد من الباحثين. وقد اقترح البعض أنه في المواقف التي يمر فيها الأفراد بتجربة المستوى المرتفع من المكافآت الداخلية، قد تؤدي إضافة المكافآت الخارجية للأداء الجيد إلى حدوث تقليل في التحفيز[٢٩]. وأساساً، يقوم الشخص الذي يتلقى الشعور الذاتي الإدارة

بالرضا، بالأداء بسبب المكافآت الداخلية. وبمجرد إضافة المكافآت الخارجية، يتغير الشعور بالرضا بسبب الاعتقاد أن الأداء حدث نتيجة المكافآت الخارجية. وتتجه إضافة المكافآت الخارجية إلى تقليل المدى الذي يمر خلاله الفرد بتجربة المكافآت الداخلية الذاتية الإدارة.

وقد حثت المناقشة التي تتعلق بالآثار السلبية الممكنة للمكافآت الخارجية، عدد من دراسات البحث. ولسوء الحظ، أظهرت هذه الدراسات نتائج مضادة[٣٠]. وقد لاحظ بعض الباحثين تخفيض في المكافآت الداخلية التي تتبع إضافة مكافآت خارجية للنشاط[٣١].

وقد فشل بعض الباحثين في ملاحظة ذلك التأثير[٣٢]. وكشفت مراجعة للأدب مساندة ١٤ دراسة من ٢٤ لنظرية أن المكافآت الخارجية تعمل على تخفيض التحفيز الداخلي[٣٣]. بالرغم من ذلك، لم تحظى ١٠ دراسات من ٢٤ بمساندة لنظرية تخفيض التأثير. ومن بين الـ ٢٤ دراسة المراجعة، استخدمت فقط دراستين الموظفين كمواضيع. وقد استخدمت كل الدراسات الأخرى طلاب الكلية أو طلاب المدارس. وفي دراسات مشغلي الهاتف والموظفين الكتابين، لم تتم مساندة نظرية التأثير المنخفض[٣٤]. يحتاج المديرين إلى أن يكونوا على وعي أنه لا توجد دراسة مؤسسة علمياً ولا مقررة، تثبت أن المكافآت الخارجية لها تأثير سلبي على التحفيز الداخلي.

تفضيلات المكافأة بالنسبة لك:

وقد طلب من جماعة من التنفيذيين (مثل، المدراء ونواب الرئيس والرؤساء)، تصنيف المكافآت الأكثر قيمة لمرؤوسيهم من الأكثر رغبة إلى الأقل رغبة.

ويفكر هؤلاء التنفيذيين في الأشخاص الذين يعملون لديهم. هل يتوافق تصنيفك مع تصنيفات التنفيذيين؟ أنت تكون الحكم.

المكافآت المرغوب فيها من قبل المرؤوسين:

١ - المزيد من النقود (حوافز الدفع).

٢ - زمن التوقف.

٣ - فرص التقدم.

٤ - التمييز.

٥ - ملكية الأسهم في المنظمة.

٦ - الاستقلال.

٧ - اختيار الوظيفة التي يتم القيام بها.

٩ - النمو الشخصي.

٩ - المرح في العمل.

١٠ - الجوائز.

إدارة المكافآت:

تتم مواجهة المديرين بالقرار المتعلق بكيفية إدارة المكافآت. وهناك ثلاث أساليب نظرية لإدارة المكافأة وهي: (التدعيم الإيجابي، الصياغة والمحاكاة الاجتماعية، التوقع).

التدعيم الإيجابي:

في إدارة برنامج التدعيم الإيجابي، يكون التركيز على السلوك المرغوب فيه الذي يؤدي إلى الأداء الوظيفي أكثر من الأداء وحده. وتعتبر العلاقة بين السلوك وعواقبه هي التأسيس الأساسي لإدارة المكافآت من خلال التدعيم الإيجابي. وقد تم مناقشة هذه العلاقة مبكراً في الباب. وفي حين كون التدعيم الإيجابي وسيلة مفيدة لتشكيل السلوك المرغوب فيه، تعد الاعتبارات الأخرى المتعلقة بنوع جدول المكافأة الذي يتم استخدامه، أيضاً مهمة. وهذا يتعلق بمناقشة الجداول المستمرة والمتقطعة التي تم تقديمها مبكراً. ويكفي القول أنه يجب على الإدارة اكتشاف العواقب الممكنة للأنواع المختلفة لجداول المكافأة للأفراد. ومن المهم معرفة كيف يستجيب الموظفين إلى جداول الفترات الثابتة المستمرة والجداول النسبة الثابتة.

الصياغة:

هي طريقة لإدارة المكافآت التي تعتمد على التعليم الملاحظ. يتعلم الموظف السلوكيات المرغوب فيها عن طريق ملاحظة الكيفية التي يتم من خلالها مكافأة الآخرين. ومن المفترض أنه سوف يتم محاكاة السلوكيات، إذا رأى الملاحظ ربط مميز بين الأداء وبين المكافآت.

ويوجد قليل من الشك المتعلق بأن العديد من المهارات البشرية والسلوكيات يتم اكتسابها عن طريق التعليم الملاحظ أو ببساطة المحاكاة. ويعمل التعليم الملاحظ على تجهيز الشخص لمضاعفة الاستجابة، ولكن ما إذا كان سوف يتم واقعياً محاكاة الاستجابة فإن ذلك الأمر يعتمد على ما إذا كانت تتم مكافئة أو عقاب الشخص النموذجي على سلوكيات خاصة. وإذا تم تحفيز شخص ما، فإن هو أو هي يجب أن يلاحظوا النماذج التي تتلقى التدعيم الذي يتم تقييمه. ومن أجل استخدام الصياغة في إدارة المكافآت، يجب أن يقرر المديرين من يستجيب لهذا الأسلوب. بالإضافة إلى ذلك، يعتبر اختيار النماذج الملائمة خطوة ضرورية. في النهاية، يجب الاهتمام بالسياق الذي تحدث فيه الصياغة. بحيث أنه، إذا كان الأداء المرتفع هو الهدف، وهو في الغالب من المستحيل تحقيق هذا الهدف بسبب الموارد المحدودة، يجب على المدير استنتاج عدم ملائمة الصياغة(٣٥).

نظرية التوقع:

تقترح بعض الأبحاث أن منشأ نظرية التوقع توفر أساس هام لتصنيف المكافآت(٣٦). ومن منظور إداري للمكافآت، يتطلب أسلوب التوقع، مثل الطريقتين الآخرين لإدارة المكافآت، فعل إداري. ويجب على المديرون تحديد أنواع المكافآت التي يرغب فيها الموظفين وعمل ما هو ممكن عمله لتوزيع هذه المكافآت. أو يجب عليهم خلق ظروف، بحيث يمكن تطبيق ما هو متاح في هيئة مكافآت. وفي بعض المواقف، ليس من الممكن ببساطة توفير المكافآت القيمة والمفضلة. وبالتالي، يجب على المدير في الكثير من الأحيان العمل على زيادة الرغبة في المكافآت الأخرى.

ويستطيع المدير، وسوف يستطيع في كثير من الأحيان استخدام، مبادئ من الثلاث طرق لإدارة المكافآت- التدعيم الإيجابي والصياغة والتوقع. وتشير كل واحدة من هذه الطرق إلى أن الأداء الوظيفي للموظف يكون نتيجة لتطبيق الجهد. ومن أجل توليد الجهد اللازم لإنجاز النتائج المرغوب فيها، يستطيع المديرين استخدام المتدعيمات الإيجابية والصياغة والتوقعات.

وبالطبع، فإن الاتحاد بين الطرق لاستخدامها، لا تعد القضية الوحيدة في إدارة المكافآت.ولاتعتبر الموارد التنظيمية والتأثيرات التنافسية وقيود سوق العمل واللوائح الحكومية سوى قلة من عوامل عديدة التي يجب أن يتم أخذها في الاعتبار في تطوير والحفاظ على برامج المكافأة. ومن إحدى القضايا الخاصة هو أن تلقى الاهتمام المتزايد يعتمد على المساواة في النوع في إدارة المكافأة. وتوضح المواجهة التنظيمية في هذا القسم أن مرتبات السيدات لا تزال تعقب مرتبات الرجال. ويمثل هذا على الأقل قضية أخلاقية إن لم تكن قانونية في المدى الذي ينعكس فيه الفروق في النوع في داخل الوظائف نفسها.

تأثير المكافآت على الاهتمامات التنظيمية:

تؤثر المكافآت على إدراكات ومواقف وسلوك الموظف بطرق متنوعة. تباعاً، تتأثر الكفاءة والفاعلية التنظيمية. وهناك ثلاث اهتمامات تنظيمية هامة تتأثر بالمكافآت وهي دوران العمل والتغيب والأداء والالتزام. وسوف نقوم بفحص كل واحدة على حدا باختصار.

دوران العمل والتغيب:

يفترض بعض المديرون أن دوران العمـــل المرتفـــع يعد دليل على وجـود منظمة فعالة. ويعتبر هذا الرأي إلى حد ما جدلي، لأن معدل الهجر المرتفع يعني مصاريف أكثر للمنظمة.

وبالرغم من ذلك، تنتفع بعض المنظمات إذا تم هجر أصحاب الأداء الهدام والمنخفض[٣٧]. وبالتالي، تحتاج قضية دوران العمل إلى التركيز على التكرار ومن الذي يقوم بالترك.

ومثالياً، إذا استطاع المديرون تطوير أنظمة المكافأة والتي تحتفظ بأفضل الأشخاص الذين يقوموا بالأداء وتعمل على ترك الأشخاص أصحاب الأداء السيئ، سوف يمكن تحسين الفاعلية العامة للمنظمة. وللاقتراب من هذا الوضع النموذجي، يجب أن تتواجد أنظمة للمكافأة عادلة ومقارنة بشكل إيجابي. ويكون للشعور بالعدالة والمقارنة الإيجابية توجيه خارجي. وتتضمن عدالة المكافآت وإيجابيتها المقارنات مع الأطراف الخارجية. ويتم استخدام هذا التوجيه لأن الهجر يعني في أغلب الأحيان أن الشخص يقوم بترك منظمة واحدة ليذهب إلى منظمة بديلة في أي مكان آخر.

ولا توجد وسائل جيدة للاحتفاظ بأصحاب الأداء المرتفع. ويبدو أن نظام المكافأة الذي يعتمد على الاستحقاق، يجب أن يعمل على تشجيع أغلب أصحاب الأداء الجيد للبقاء في المنظمة. كما يجب أيضاً أن تكون هناك بعض الاختلافات في نظام المكافأة للتفرقة بين أصحاب الأداء المرتفع والمنخفض، ووجهة النظر هي أن أصحاب الأداء المرتفع يجب أن يتلقوا مكافآت خارجية وداخلية أكثر من أصحاب الأداء المنخفض.

ويعتبر التغيب لأي سبب، مشكلة مكلفة وهدامة تواجه المديرين[٣٨].

وتعتبر مكلفة لأنها تعمل على تخفيض الإنتاج وتعتبر هدامة لأنها تتطلب تعديل الجداول والبرامج. وقد قدر أن التغيب في الولايات المتحدة يؤدي إلى فقدان أكثر من ٥٠٠ مليون يوم عمل في السنة، حوالي ٥ أيام لكل موظف أو ٦٠٠ دولار لكل موظف[٣٩]. ويذهب الموظفون إلى العمل لأنه يتم تحفيزهم لعمل ذلك. وسوف يبقى مستوى التحفيز مرتفع إذا شعر الموظف بأن الحضور سوف يؤدي إلى مكافآت أكثر قيمة وإلى عواقب سلبية أقل بالمقارنة بالسلوكيات البديلة.

ويبدو أن للمديرين بعض التأثير على سلوك الحضور. فإنهم لديهم القدرة على العقاب وعلى تأسيس أنظمة للعلاوة والسماح بمشاركة الموظفين في تطوير الخطط.

وسواء كانت هذه الأساليب ستعمل على تخفيض نسبة التغيب، فإن ذلك سيتم تحديده عن طريق قيمة المكافآت التي يتم إدراكها من قبل الموظفين، وكمية المكافآت وسواء ما إذا كان يدرك الموظفين العلاقة بين الحضور والمكافآت. وتظهر نفس هذه الخصائص كل وقت نقوم فيه بتحليل تأثيرات المكافآت على السلوك التنظيمي.

الأداء الوظيفي:

ويتفق كلا من متخصصين السلوك والمديرين على أنه يمكن استخدام المكافآت الخارجية والداخلية لتحفيز الأداء الوظيفي. وكما أنه من الواضح أيضاً أنه ضرورة تواجد ظروف محددة إذا كانت سوف تقوم المكافآت بتحفيز الأداء الوظيفي الجيد: يجب أن يتم تقييم المكافآت من قبل الشخص، ويجب أن يكونوا متعلقين بمستوى الأداء الوظيفي الذي يتم تحفيزه.

الالتزام التنظيمي:

الالتزام هو شعور بالتعيين والتوغل والولاء الذي يتم التعبير عنه من قبل الموظف تجاه الشركة، ويتم إجراء القليل من البحث على العلاقة بين المكافآت والالتزام التنظيمي. ويتضمن الالتزام تجاه المنظمة ثلاث مواقف[٤٠]:

١ - إحساس بالتطابق مع أهداف المنظمة.

٢ - الشعور بالتوغل في الواجبات التنظيمية.

٣ - الشعور بالولاء للمنظمة.

وتشير أدلة البحث إلى أن غياب الالتزام قد يعمل على تخفيض الفاعلية التنظيمية[٤١]. ويكون الأشخاص الملتزمين أقل في احتمالية الهجر وقبول الوظائف الأخرى[٤٢]. وبالتالي، لا يتم تكبد نفقات المرتفعة لدوران العمل. بالإضافة إلى ذلك، يحتاج الموظفين الملتزمين والمهرة مراقبة أقل. وتعتبر عملية المراقبة عن قرب وعملية الضبط الصارم للمتابعة، عمليات مكلفة ومستهلكة للوقت. إضافة إلى ذلك، يدرك الموظف الملتزم قيمة وأهمية اندماج الفرد والأهداف التنظيمية. ويفكر الموظف في أهدافه أو أهدافها وفي أهداف المنظمة بمفاهيم شخصية.

وتعتبر المكافآت الداخلية هامة خصوصاً لتطوير الالتزام التنظيمي. وتستطيع المنظمات تلبية احتياجات الموظف عن طريق توفير فرص للإنجاز وعن طريق تمييز أنه حين يحدث الإنجاز يكون له تأثير على هام على الالتزام. وبالتالي، فإن المديرون في حاجة إلى تطوير أنظمة المكافأة الداخلية والتي تركز على الأهمية الشخصية أو الاعتزاز بالنفس واندماج أهداف الفرد والأهداف التنظيمية وتصميم وظائف متحدية.

أنظمة مبتكرة للمكافآت:

تم مناقشة القائمة النموذجية للمكافآت والتي يستطيع المديرون توزيعها في المنظمات. وكلنا نعرف أن الدفع وفوائد الإضافي وفرص إنجاز الأهداف المتحدية تعتبر مكافآت من قبل أغلب الأشخاص. كما يكون أيضاً مقبول بشكل عام أن تتم إدارة المكافآت من قبل المديرين من خلال تلك العمليات مثل التدعيم والصياغة والتوقعات. ما هي بعض برامج المكافآت الجديدة والمبتكرة، التي لم يتم اختبارها بشكل كبير بعد، والتي يتم تجريتها من قبل المديرين؟ وهناك سبع أساليب مختلفة للمكافآت التي تم اختبارها بشكل واسع وهي الدفع الذي يعتمد على المهارة والجماعة العريضة وخدمات المرافق والمكافآت التي تعتمد على الفريق وفوائد عدم التفرغ والمشاركة في المكسب وخطط ملكية الموظف للأسهم.

الدافع الذي يعتمد على المهارة:

يتم استخدام الدفع الذي يعتمد على المهارة من قبل عدد متزايد من الشركات. وفي أنظمة التعويض التقليدية، يتم الدفع للعمال على أساس وظائفهم. ويعتمد معدل الأجر الذي يتم احتسابه بالساعة بشكل ابتدائي على الوظيفة التي يتم أدائها. وفي خطة الدفع التي تعتمد على المهارة، يتم الدفع للموظفين بمعدل يعتمد على مهاراتهم الشخصية. ونموذجياً، يبدأ الموظفون عند معدل أولي أساسي للدفع، حيث يتلقوا الزيادات كلما تطورت مهاراتهم. وتعتمد معدلات الدفع بالنسبة لهم على مستويات المهارة، مهما كان نوع الوظائف المسنودة لهم.

وفي أنظمة الدفع المعهودة، تحدد الوظيفة معدل ومدى الدفع. وفي الخطة التي تعتمد على المهارة، بالرغم من ذلك، يعتبر تطوير المهارات من قبل الموظفين المحددات الرئيسية للدفع. وتعمل خطة الدفع التي تعتمد على المهارة على تقريب كيفية تعويض المهنيين. وفي العديد من المنظمات، يصعب الفصل بين المهنيين الذين يقومون بعمل متشابه فيما يتعلق بالمساهمات التي تتم.

وبالتالي، يتم استخدام المسح عن ما تقوم به الشركات الأخرى من الدفع إلى المهنيين لتأسيس تدريج للدفع ومنحنيات للاستحقاق. وفي الخطط التي تعتمد على المهارة، لا يتم دفع الزيادات في أوقات محددة بسبب الأسبقية. وبدلاً من ذلك، يتم منح زيادة عندما يظهر الموظفين مهارات في أداء وظائف خاصة.

وتوجد على الأقل أربعة مميزات ممكنة لأنظمة الدفع التي تعتمد على المهارة وهي(٤٣):

١ - حيث أن لدى الموظفين مهارات أكثر، فإن المنظمة تزيد من مرونتها عن طريق تعيين العمال في الوظائف المختلفة.

٢ - وحيث أنه لا يتم تحديد الدفع على أساس التصنيف، قد تحتاج المنظمة إلى تصنيفات أقل تميزاً للوظيفة.

٣ - تكون هناك حاجة إلى القليل من الموظفين بسبب حدوث تبادل لعمال أكثر.

٤ - قد تلاحظ المنظمة تخفيضات في دوران العمل وفي التغيب.

وقد عمل الدفع الذي يعتمد على المهارة بشكل جيد في تقسيم روم وهاس في لابورت في تكساس. وفي هذا المصنع، تعلم الموظفين كل الوظائف من أجل القيام بعملية خاصة. وقد استغرق التدريب حوالي ثلاث سنوات، وحين تم استكماله بنجاح، أنجز الموظفون ما يقرب من ١٢٠٠٠ دولار في العام أكثر مما بدأوا(٤٤).

ويعد أصحاب الأداء المستثنين بالفعل، نقطة جيدة لبدء بحث وتعيين المهارات الرئيسية للأداء الجيد.وفي أنظمة ليجو (LEGO)، المتحدة، يتم تعيين أفضل أصحاب أداء في المنظمة. وقد قام صانع الدمية بتعيين المهارات الفنية ومهارات إنجاز الفريق

والمهارات الشخصية. ثم، تم توضيح المهارات من خلال مجموعات التركيز وإجراء المقابلات مع أفضل أصحاب للأداء. ويستخدم ليجو (LEGO)، هذه المعلومات لتأسيس نموذج كفء. وبعد ذلك خدم النموذج كأساس لربط الدفع بالمهارات المحددة/ والمكافآت[٤٥].

المكافآت التي تعتمد على الفريق:

ولا تتناسب أنظمة مكافآت الدفع للأداء بشكل ملائم مع المنظمة التي يتم تصميمها حول أو التي تستخدم الفرق. وقد حذر دابليو ادوارد ديمنج (وهو منشئ أسلوب إدارة الجودة الإجمالية)، وخبراء آخرين للمكافأة من تعيين الأفراد الذين يحتاجون إلى التعاون في نظام للمكافأة يعزز التنافس. تحتاج الفرق إلى التعاون داخل هيكل وعملية الفريق. ولا يزال من الصعب على الدولة التي تباهي بمذهب الفردية مثل الولايات المتحدة أن تقنع الموظفين بالعمل سوياً وأن يثقوا في بعضهم البعض وأن يلتزموا بأهداف الجماعة فوق أهداف الفرد المرتبطة بالعمل.

وقد شعر الأشخاص الذين لديهم قيم فردية قوية بالقلق والشك فيما يتعلق بما يطلق عليه العالة والذي لا يقوم بالأداء الجيد ولكن يتلقوا نفس المكافآت مثل أي شخص آخر[٤٦]. وهذا ليس من العدل. وبالرغم من ذلك هناك بعض الطرق، لتشجيع أصحاب الأداء السيئ للتحسين أو الترك. وهناك أيضاً وسائل لإعطاء تمييز خاص وإظهار الاحترام إلى قائدي الفريق البارزين وأصحاب الأداء.[٤٧]

ويجب أن يتبع تصميم نظام المكافأة التي تعتمد على الفريق، الجماعات في التصميم التنظيمي العام. وفي المواقف التي تكون فيها الفرق مستقلة نسبياً ويمكن فيها وضع وتقييم الأهداف القابلة للقياس، تستطيع أن تعتمد المكافآت على تحقيق الهدف.

وفي المواقف التي يوجد فيها تواكل متبادل بين الفرق، قد تكون خطة المكافأة في المصنع أو التقسيم أو المنطقة أفضل نظام. ويجب على الإدارة أن تقوم بالتحليل الدقيق لظروف التواكل المتبادل المستقل.

ويعتبر توفير المكافآت لفرق المشروع إلى حد ما مختلفة. وحيث أن أداء فريق المشروع يكون في الغالب قصير المدى ويحدث مرة واحدة، يبدو أن من الأكثر ملائمة توفير مكافآت للأعضاء بدلاً من المكافآت الدائمة التي تستحق على المرتب الأساسي.

وفي تقسيم يونسيز (Uniseys)، تم تطوير نظام المكافأة الذي يعتمد على الفريق بدقة[٤٨]. وفي مكتب بيسمارك (Bishmark) وشمال داكوتا (N^Orth Dakota)، تم تنظيم ١٤٠ شخص في ١٠ فرق. وقامت هذه الفرق بتناول وظائف محاسبية متنوعة. وقد اعتنى كل فريق بعملية داخلية. وقامت يونسيز (Uniseys)، بانتقاء أعضاء الفريق على أساس مهاراتهم للعمل بتعاون مع الفرق التي تركز على العميل. ويعتبر نظام المكافأة اتحاد للمرتب الأساسي والمكافآت التي تعتمد على أداء الفريق.

وقد استخدم تريجون بلو كروس- بلو تشيلد في فيرجينيا (- Trigon Blue Cross Blu Shield of Virginia)، خطة دفع الفريق لفريق التشغيل. وتعتبر معدلات الراتب الأساسي للفريق والزيادات المستحقة هي ٥ في المائة أقل من الموظفين الآخرين والجماعات. وتباعاً، تكون الفرصة سانحة للفريق لكسب دفع حافز حتى ١٥ في المائة من الراتب الأساسي. ويقوم تريجون (Trigon) بتقييم الفريق على قياسين ماليين- المصاريف الإدارية ونمو تشغيل العمالة. وقد زاد مكسب أعضاء الفريق بموجب هذا النظام.

ونتيجة لذلك، اهتم آخرين لدى تريجون (Trigon)، بكيفية أن يصبحوا أهليين كأفراد وكفرق لخطة تحفيز الفريق الإضافية الأساسية.

وبالرغم من أن وجود الفرق هنا من أجل أن تمكث، إلا أن ليس هناك تأكد عن كيفية مكافئة الفرق. ويعتبر البحث المتاح متفاوت وتجري الكثير من التجارب[٤٩]. وقد استخدم كلا من يونسيز (Uniseys) وتريجون (Trigon) وسائل لمكافئة الفرق التي يبدو أنها تعمل. وبالرغم من ذلك، هناك حاجة إلى الملاحظة الأطول لهاتين الشركتين والشركات الأخرى العديدة التي تستخدم المكافآت التي تعتمد على الفريق[٥٠]. ويتم تسديد بعض النصح عن أنظمة المكافآت التي تعتمد على الفريق في مؤشر الإدارة.

بعض الخطوط الإرشادية لأخذها في الاعتبار قبل الانتقال إلى عربة المكافأة التي تعتمد على الفريق:

١ - التأكد من التعيين الدقيق للفريق.

٢ - هل نجح الأشخاص الذين يمثلوا الفريق؟ إذا لم ينجحوا، سوف تعاني من مشاكل مستمرة.

٣ - تمييز المساهمات الفردية حتى في خطة المكافأة التي تعتمد على الفريق.

٤ - الصبر على الأسلوب الذي يعتمد على الفريق ليتم الاستحواذ عليه. إنه يختلف عن الدفع الذي يعتمد على الفرد ويستغرق الوقت من أجل تغيير الثقافة.

٥ - التجميع الواضح لأهداف الفريق والربط بين المكافآت وبين إنجازاهم.

المشاركة في المكسب:

توفر خطط المشاركة في المكسب للموظفين حصة من الفوائد المالية التي تنشئها المنظمة من كفاءات وفعاليات التشغيل التي تم تحسينها[٥٧]. ومن المحتمل، أن تكون خطة سكانلون (Scanlon) هي أفضل مثل معروف للمشاركة في المكسب، والتي تم تسميتها على اسم الشخص الذي عمل على تطويرها جوزيف سكانلون. وتتطلب خطة سكانلون النموذجية التي تقيس نفقات العمالة، إنتاج السلع والخدمات أثناء فترة أساسية. وإذا كانت نفقات العمالة المستقبلية قليلة، يتم تقاسم حصة من المدخرات التي تم تمييزها مع الموظفين المسئولين عن مدخرات النفقات. وفي بعض الشركات، تتساوى المكافآت التي يتم دفعها للعمال بموجب خطة سكانلون مع الراتب المعتاد للموظف أو حتى تتعداه. وتعتمد شركات خطة سكانلون نموذجياً، على أنظمة الاقتراح التوضيحية لتلقي توصيات الموظف لكفاءات التشغيل.

وفي خطة نموذجية للمشاركة في المكسب، تستخدم المنظمة صيغة لتقاسم المكاسب المالية مع كل الموظفين في مصنع واحد أو في الموقع[٥٢].وتعمل المنظمة على تأسيس فترة أساسية تاريخية للأداء وتستخدمها لتحديد ما إذا حدثت المكاسب في الأداء أو لم تحدث. نموذجياً، فإنه يمكن فقط قياس النفقات القابلة للتحكم، لغرض احتساب

المكسب. وإذا لم يحدث تغير رئيسي في منتجات المنظمة أو التكنولوجيا، فإن الشكل التاريخي الأساسي يبقى نفس الشيء على طول فترة الخطة[٥٣]. وتتم مقارنة أداء المنظمة بشكل دائم بفترة الوقت قبل تنفيذها لخطة المشاركة في المكسب. وتعتبر جنرال اليكتريك (General Electric) وموتورولا (Mororolla) وروك ويل (Rockwell) وثري إم (3M) ودانا (Dana) وتي أر دبليو (TRW) من بين آلاف الشركات التي تستخدم خطط المشاركة في المكسب. وتمتلك شركة جنرال اليكتريك (General Electric)، أكثر من ١٠ خطط للمشاركة في المكسب.

ويمكن أن تتخذ المشاركة في المكسب العديد من الأنماط. تعد المكافآت النقدية البسيطة للاقتراحات التي يتم تنفيذها، صيغة من المشاركة في المكسب. وفعلياً، أي برنامج يقوم بتقاسم تخفيضات النفقات مع الموظفين يمكن اعتباره تقاسم للمكسب. على سبيل المثال، تم مواجهة الانتقالات الموثقة وسلسلة من محال إصلاح الانتقال التلقائي، بنفقات تعويض متصاعدة للعامل، بسبب معدلات الإصابة المرتفعة لرجال الإصلاح (ليس من الغالب في عمل الإصلاح التلقائي). وقامت الشركة بتأسيس خطة بحيث يتلقى كل الموظفين، متضمنة فريق المكتب، المكافأة كل شهر حتى لو لم يكن هناك أي إصابات. وتأتي مدفوعات العلاوات من النقود التي تم ادخارها في نفقات تعويض العامل المخفضة، والتي قلت إلى أقل من نصف ما كانت تدفعه الشركة مسبقاً من أجل تنفيذ خطة المكافأة[٥٤].

وتتطلب عملية إنجاح برامج المشاركة المكسب، التزام شديد بكفاءات التشغيل من جانب كلا من الإدارة والموظفين. وتباعاً، يتطلب ذلك الالتزام اتصالات مفتوحة وتقاسم للمعلومات ومستويات مرتفعة من الثقة بين جميع الأطراف.

ويتلو المشاركة في المكسب المشاركة في الهدف. ويكافئ نظام المشاركة في المكسب الموظفين على أساس الأداء المالي. ويمتلك المشاركة في الهدف أسلوب أشمل. إنه يشير إلى مجموعة برامج التحفيز التي تكافئ الموظفين عند تحقيق أهداف محددة. وأحياناً، تعكس هذه الأهداف الأداء الوظيفي والجودة والخدمة داخل وحدة في الشركة[٥٥].

وفي ويرهويسر (Weyerhauser) في فيدرال وي، واشنطن، لا يكون لدى الموظفين تحكم مباشر على العديد من الملامح المالية لنجاح المصنع. وقد يستطيع الموظفين إحداث الاختلافات في المناطق الغير مالية مثل الجودة والسلامة والكفاءة. ويقوم الموظفين بتجميع الأهداف في هذه المناطق. وعن طريق تحقيق الأهداف، يتلقى موظفي ويرهويسر العلاوة. وفي شركة كورنج (Corning)، يتم دفع علاوة للمشاركة في المكسب في النهاية بشيك منفصل عن شيك أجر العمل المنتظم. وقد حسبت كورنج أنها تلقت ٨٧،٧ دولار لكل دولار مشاركة في المكسب التي دفعته للموظفين.

وقد استخدم كل من سيرز (Sears)، وروبوكك (Roebock)، وكومباني (Company)، المشاركة في الهدف في مخازن متنوعة. وتعتبر وحدة المشاركة في الهدف مخزن محدد. وتقوم مخازن الفرد بتجميع أهدافها الخاصة. وتتعلق الأهداف بخدمة العملاء وتحقيق الرضا.

خطط ملكية الموظف للأسهم:

وكما يطلق عموماً على خطط ملكية الموظف للأسهم (ESOPs)، وهي تطوير حديث نسبياً في أنظمة المكافآت. فهي تشبه لحد ما خطط المشاركة في المكسب، مجموعة من التحفيزات. وبموجب خطط ملكية الموظف للأسهمتقوم الشركة بعمل مساهمات في الأسهم (أو النقد لشراء الأسهم)، للموظفين. ونموذجياً، ولكن ليس بشكل دائم، تعتمد التوزيعات على أفراد الموظفين على الأسبقية. ويمكن لخطط ملكية الموظف للأسهم، أن تعمل على توفير مال مدخر للموظفين عند التقاعد أو عند ترك الشركة. وتستفيد المنظمات من الأداء المحسن من قبل الموظفين والذين يمتلكون الآن حصة مباشرة مالية في الشركة. وقد قام عدد متزايد من الشركات بتأسيس خطط ملكية الموظفين للأسهم، متضمنة بروكتر وجامبل (Procter & Gamble)، وبولاريد (Polarid)، ولوكهيد (Lockheed)، وبرونزويك (Brunswick)، وانهويزر بوسك (Anheauser - Busch). وشركة أفي (Avis)، وهي واحدة من أكبر شركات تأجير السيارات في البلد، وهي مملوكة كلية للموظفين.

ومن أجل خلق ثقافة أكثر توجيهاً للأداء، قامت شركة يوتلي (Utili)، في مدينة كاناس (Canas)، بوضع خطة لملكية الأسهم. وهدف الخطة هو توفير ٢٥ في المائة لملكية الموظف. وتقدم الشركة الأسهم بتخفيض ١٥ في المائة وتسمح للموظفين بشراء حصص في كميات حتى ٢٠ في المائة من التعويضات الأساسية. وقد تم الحكم أيضاً على نسبة الـ ٦ في المائة لتوافق الشركات مع برنامج الـ ٤٠١ك للمنظمة على أنها مساهمة. وحتى أنه يتم إعطاء جزء من علاوات التحفيز السنوية للموظفين الرئيسين في صورة أسهم. وقد أظهر المستخدمين في الشركة مستويات مرتفعة من الرضا في نظام المكافأة منذ تنفيذ خطة الأسهم[٦٢].

وقد اختلط البحث حول فاعلية ملكية الموظف للأسهم. وقد أعزت بعض الشركات مثل، برونزويك (Brunswick)، تحسينات الأداء التنظيمي الهامة إلى الخطط. وقد لاحظت شركة أنتيوش (Antioch)، زيادة في المبيعات ١٣- صاع منذ تأسيسها لخطط ملكية الموظف للأسهم. وقد أظهرت إدارة الشركات أهمية خطط ملكية الموظفين للأسهم، لذلك النمو عن طريق تسهيل عملية جذب والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء[٦٣]. بالرغم من ذلك، لم ترى الشركات الأخرى أي فائدة واضحة من خططهم. ومثل أي نظام مكافأة آخر، فإن النتائج سوف تتنوع طبقاً لمدى جودة تقديم الإدارة للخطة وتنفيذها. وربما تكون إدارة المكافآت واحدة من أكثر المهام تحدياً وإحباطاً، والتي يجب على المديرين أن يقوموا بتأديتها.

مراجع الفصل الخامس

1 - Cadrain, D. (2003). Put Success in Sight, **HR Magazine** N^O 48 May, pp. 84-90.

2 - Herman, R. E., Gioia, J. L. (2000). **Employer of Choice,** VA. Oakhall Press, Winchester.

3 - Behn, R.D(2003). Why Measure Performance" Different Purposes require different Measures, **Public Administration Review,** N^O 5, pp. 586-606.

4 - Harris, P. R., Moran, R. T., (2000). **Managing Cultural Differences** MA. Butterworth – Heinemann, Burlington.

5 - Jawhar, I. M., Salegna, G. (2003). Adapting Performance Appraisal Systems for a Quality Driven Environment, **Compensation and Benefits Review**, N^O 1, pp.64-71.

6 - Grote, D. (2003). Forced Ranking, **Executive Excellence,** N^O 7, July, pp.6-12.

7 - Brian, L. (2000). Improving Performance Appraisal Interviews. **Supply Management**, May, pp.36-37.

8 - Kluger, A. N. Nisi, A. De (1996). The effects of feedback interventions on performance. A Historical Review, a meta-analysis and a preliminary feed back intervention theory, **Psychological Bulletin,** March, pp.354 -384.

9 - Rogers E., Rogers, C. W. and Metaly, W. (2002). Improving the Payoff from 360-Degree Feedback, **Human Resource Planning,** N^O3, pp.44-55.

10 - Greguras., G. J., Ford, J. M. and Brutus, S. (2003). Manager's attention to multi source feedback, **The Journal of Management Development** N^O 4, pp.345-361.

11 - Hazucka, J. F., Hezleh, S. A. and Schneider, R. J. (1993). The Impact of 360 Degree Feedback on Managerial Skills Development, **Human Resource Management**, Summer/ Fall, p. 42.

12 - Smither, J. W. London, M. and Flautt, R. (2003). Can working with an executive coach improve multi-source feedback rating over time? A quasi experimental field study, **Personnel Psychology**, N^{O}1, PP 23-45.

13 - Antonioni, D., Park , H. (2001). The relationship between rater affect and three sources of 260-degree feedback ratings, **Journal of Management,** N^{O} 4, pp.479-495.

14 - Vinson, M. N. (1996). The pros and cons of 360-degree feedback: Making it work, **Training and Development**, April, PP 11-12.

15 - Taylor, S., Mccauley, C. (2003). A question of leadership: Should managers be able to review the rating their subordinated receive From 360-degree feedback instruction? **Leadership in Action**, N^{O} 2, pp.12-21.

16 - DeConinck, J. B. (2003). The effect of punishment of sale manager's outcome expectancies and responses to unethical sales force behavior, **American Business Review,** N^{O} 2, pp.135-147.

17 - Ferster, C. B., Skinner, B. F. (1957). **Schedules of Reinforcement,** Appleton- century – crofts, New York.

18 - Lawler III, E. (2000). **rewarding excellence: Pay Strategies for the New Economy**, Jossey – Bass, San Francisco.

19 - Ibid.

20 - Renk, K. (2000). I want my TV, **HR Magazine**, October, pp.153-163.

21 - Kerr, S. (1975). On the folly of rewarding A, While hoping for, **Academy of Management Journal**, December, pp.764-783.

22 - Opsahal, R. L., Dannette, M. D. (1996). The Role of Financial Compensation in Industrial Motivation, **Psychological Bulletin**, August, p.114.

23 - Lawler III, E. (1971). **Pay and Organizational Effects**, McGraw–Hill, New York, pp.164-170.

24 - Zwell, M. (2000), **Creating Cultural of Competence**, John Wiley, New York.

25 - U. S. Department of Labor, BLS, (2003). **Employer Costs per Employee Compensation Summary**.

26 - Schu, J. (2001). Even in Hard Times, SAS Keeps its Culture Intact, **War Force** 80, N°10, pp.21-22

27 - Leonard, B. (1996). The Key to unlocking an expensive recognition program, **HR Magazine**, October, p.26.

28 - McClelland, D. C. (1961). **The Achieving society**, D. Var Nostrand New York.

29 - Deci, E. L., Koestner, R. and Ryan, R. M. (1999). A meta analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation, **Psychological Bulletin**, N° 6, pp.627-668.

30 - Lepper, M. R., Henck Long, J. (1999). Understanding the effect of extrinsic rewards on intrinsic motivation, **Psychological Bulletin**, N° 6, pp.669-676.

31 - Staw, B. M. (1974). The attitudinal and behavior consequences of changing a major organizational reward, **journal of personality and social psychology**, June, pp.742-751.

32 - Fisher, C.D. (1978). The effects of personal control competence and extrinsic reward systems on intrinsic, **Motivation Organizational Behavior and Human Performance**, June, pp.273-287.

33 - Boone, K. B., Cummings, L. L. (1981). Cognitive evaluation theory: An experimental test of processes and outcomes, **Organizational Behavior Human Performance**, December, pp.289-310.

34 - Lopez, E. M. (1979). **A Test of Decis's Cognitive Evaluation Theory in an Organizational Setting**, paper presented at the 39th Annual Convention of the Academy of Management, Atlanta.

35 - Parker, G., M. C. Adams, J. (2000). **Rewarding Teams: Lessons from the Trenches**, Jossey-Bass, San Francisco.

36 - Kanungo, R., Hartweck, J. (1987). An alternative to the intrinsic-extrinsic dichotomy of work rewards, **Journal of Management**, Fall, pp.751-766.

37 - Johnson, C. (2000). Capturing turnover costs, **HR Magazine**, July, pp.107-119.

38 - Britt, J. (2002). workplace no shows cost to employers rise again, **HR Magazine**, N°12, pp.26-27.

39 - Falcone, P. (2000). Tackling excessive absenteeism, **HR Magazine**, July, pp.138-144.

40 - Moore, R.R. (1998). Trust and Relationship Commitment in Logistics Alliances. A buyer perspective, **Journal of Purchasing and Materials Management**, February, pp.24-37.

41 - Chow, S., Holden, R. (1997). toward an Understanding of Loyalty. The moderating role of trust, **Journal of Management Issues,** Spring, pp.275-298.

42 - Wasti, S. A. (2003). Organizational Commitment, turnover intentions and the influence of cultural values, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, N° 3, pp.303-315.

43 - Thompson, J. R., Lehew, C. W. (2000). Skill based pay as an organizational innovation , **Review of Public Personnel Administration**, N°1, Winter. pp.20-41.

44 - Denton, D. K.(1992). Multi-skilled teams replace old work systems, **HR Magazine**, September, pp.55-56.

45 - Flannery, P. T. (1996). **People, Performance, and Pay**, Free Press, New York, pp.98-99.

46 - Neufome, E. (1997). Companies Save, But workers Pay, **U.S.A Today** N° 25, February, pp.1B-2B.

47 - Lawfler III, E. (1996). **From the Ground Up, Jossey-Bass**, San Francisco, pp. 211-213.

48 - Gross, S. E. (1996). When Jobs Become Team Roles, ?What degree pay for? **Compensation and Benefits Review**, November, December, pp. 48-51.

49 - Caaoppe, R. (1999). Using Team- Individual Reward and Recognition Strategies to Drive Organizational Success, **Leadership and Organization Development Journal**, N° 6, pp. 322-331.

50 - Novak, C. J. (1997). Proceed with caution when paying teams, **HR Magazine**, April, pp. 73-78.

51 - Arthur, J. B., Smith, L. (2001). Gain Sharing and Organizational Learning; An Analysis of Employee Suggestions Over time, **Academy of Management Journal**, N° 4, pp. 737-755.

52 - Mejia, L.R. (2000). The role of risk sharing and risk taking under gain sharing, **Academy of Management Review**, N° 3, pp. 492-508.

53 - Lawler, E. E., Mohrman, S. A. (1995). **Creating High Performance Organizations: Practices and results of employee involvement and quality management in fortune 1000 companies**, Jossey- Bas, New York.

54 - Ibid

55 - Garvery, C. (2000). Goal Sharing Scores, **HR Magazine**, April, pp.99-106.

56 - Caudron, S. (2000). Employee, Cover Thyself, **Workforce**, April, pp.34-42.

57 - Lawler, Pay and Organizational Effectiveness, pp. 214-216.



الاتصالات في بيئة العمل

الفصل السادس
الاتصالات في بيئة العمل

أهمية الاتصالات The Importance of Communications:

إن الاتصالات هي المادة التي تربط الإدارات معاً. وهي تساعد الأعضاء الإداريين في إنجاز أهداف فرديه وإدارية تبدأ وتستجيب للتغير الإداري وتنظيم النشاطات الإدارية وتضيف بصورة كاملة جميع السلوكيات المتعلقة بالإدارة والتنظيم ومع ذلك ورغم أهمية هذه العملية فإن الفشل في الاتصالات موجود في كل مكان. أن ذلك الشخص الذكي غير معروف الاسم الذي قال (أنا أعرف أنكم تعتقدون أنكم تفهمون ما تعتقدون أنني قلته ولكني لست متأكداً أنكم أدركتم أن ما سمعتموه ليس ما قصدته). كان شخصاً ساحراً. إنه يصف ما جريه كل واحد منا ألا وهو الفشل في الاتصال. وإذا كانت الاتصالات الإدارية أقل فعالية مما يجب فإن الإدارات ستكون أقل فاعلية مما يجب أن تكون عليه. فمثلاً في كثير من الشركات يمثل تدريب الموظف الجديد الفرصة الهامة الأولى لبدأ عملية الاتصال الفعالة مع الموظفين.

في فنادق (ماريوت) العالمية نجد أن ٤٠٪ من الموظفين الجدد الذين يغادرون الإدارة يفعلون ذلك خلال الثلاثة الأشهر الأولى من عملهم .وظلت هذه حقيقة تاريخية. وأخيراً فإن معدل المغادرة نقص لأن (ماريوت) بذل مجهوداً مضاعفاً ليحسن المحتوى والأسلوب الذي يتواصل به مع الموظفين الجدد أثناء التدريب. وبالإضافة إلى إعطاء مزيد من المعلومات فإن كل موظف جديد يعيد له شخص يخدم كحلقة اتصال حيوية تؤمن للزائر الجديد استقبالاً سهلاً. وتؤكد (ماريوت) أن خدمة الاستقبال لديها طرق

اتصال فعالة مع الضيوف وذلك من خلال خدمة اتصال فعالة بين الموظفين من أول يوم لاستلام العمل.

ما هو التأثير؟

إنه من الصعب أن نجد جانباً من وظيفة المدير لا يتضمن اتصالات وتحدث مشاكل خطيرة عندما يساء فهم التوجيهات أو عندما يؤدي المزاح غير المسئول إلى الغضب أو عندما تكون ملاحظات المدير محرفة. كل من هذه المواقف هو نتيجة للفشل في مكان ما من عملية الاتصال.

وبناءاً على ذلك فإن السؤال المباشر ليس هو: "هل المديرون يستخدمون الاتصال"؟ لأن الاتصال جزء طبيعي من الوظائف الإدارية وإنما السؤال المباشر هو "هل المديرون يستخدمون الاتصالات بطريقة جيدة أم بطريقة سيئة؟" وبكلمات أخرى فإن الاتصالات نفسها لا يمكن تجنبها في التوظيف الإداري وإنما الاتصالات الفعالة هي الغير متوفرة. وكل مدير لابد أن يكون موصل. في الحقيقة فإن كل ما يفعله المدير فإنه يوصل شيئاً ما بطريقة ما إلى شخص ما أو مجموعة ما.

والسؤال الوحيد هو "ماهو التأثير؟". وبينما يبدو هذا الكلام مبالغة الآن فإنه سيكون واضحاً كلما تقدمت في هذا الفصل. وبالرغم من التقدم الهائل في وسائل الاتصال وتقنية المعلومات بين الناس في الإدارات يترك الكثير من المطلوب ألا وهو الإجراء أو العملية التي تحدث داخل الناس(1).

عملية الاتصال وتأثيرها:

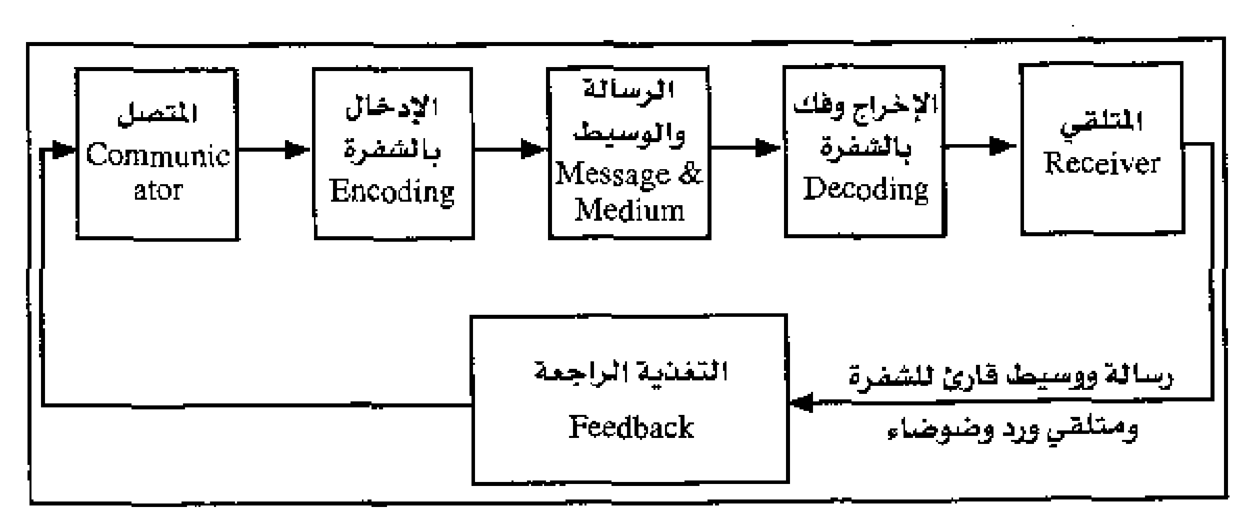
الفكرة العامة للاتصال وهي تحتوي على خمس عناصر - المتصل والرسالة والوسيط والملتقى ورأي الملتقى. ويمكن تلخيصها في: (من، ماذا يقول، كيف، لمن)(2)، ولكي نفهم كل عنصر في هذه العملية يجب أن نعرف كيف تعمل الاتصالات How Communication Works.

كيف تعمل الاتصالات:

الاتصالات هي نقل المعلومات وفهمها من خلال استعمال رموز عامة. ويقول لنا خبراء الاتصالات أن الاتصالات الفعالة هي نتيجة فهم عام بين الموصل والمتلقي. وهذه الكلمة communication مشتقة من الكلمة اللاتينية communis بمعنى common.

ويبحث الموصل في إنشاء commonres أرضية مشتركة ما الملتقى. ومن هنا يمكن أن نفرق الاتصالات بأنها نقل المعلومات وفهمها من خلال استعمال رموز عامة من شخص أو مجموعة إلى شخص أخر أو مجموعة أخرى. ويمكن أن تكون الرموز العامة لها علاقة بالكلمات أو ليس لها علاقة بالكلمات. وسوف تعرف بعد ذلك انه في سياق التركيب الإداري فإن المعلومات يمكن أن تكون رأسية أو أفقية أو رأسية أفقية.

إن النموذج المعاصر الأكثر استخداماً في العالم لعملية الاتصالات قد نشأ أساساً من عمل "شانون" و"ويفر" و"سكرام" هؤلاء الباحثون اهتموا بوصف الإجراءات العامة للاتصالات التي يمكن أن تكون مفيدة في كل المواقف في كل المواقف[٣]. إن النموذج الذي نشأ من عملهم يساعد في فهم عملية الاتصالات. إن العناصر الأساسية تشمل المتصل ومدخل المعلومات.



شكل رقم (١٠). نموذج الاتصالات أو نقل المعلومات

المصدر: (O. Behling, C. Scriesheim and J. Tolliver, "Present Theories and New Directions in Theories of Work Effort", "Journal of Supplement Abstract Service of the American Psychological Association. 1974, p. 94

إن عمليـة الاتصــال تعمل بطريقـة جيدة جداً في أكبر شركـة منتجة للطعـام وهـي شركة "نستلـه" لقد أدخلت الشركة ثورة الكترونية باستخدام الشبكة من أجل الاتصال المتواصل.

وتوفر شركة " ونستله " لأصحاب المخازن فرصة طلب الشيكولاته والمنتجات الأخرى عن طريق الموقع. Nestle EZ Order إن هذا النظام سوف يتخلص من معظم المائة ألف طلب المطلوبة بالهاتف أو الفاكس سنوياً من محلات Mom-and-Pop(٤).

إن المشترين من "نستله" اشتروا مادة الكاكاو ومكونات أخرى دون أن يروا كيف كان يشتري أقرانهم نفس المكونات. أما الآن فإنهم يتبادلون معلومات الأسعار عن طريق النت ويلتقطون المحولين الذين يعرضون أفضل التعاملات.

وكانت "نستله" تعد زبده الكاكاو ومسحوق الكاكاو وتصنع الشيكولاتة الخاصة بها. أما الآن فالشبكة تسمح لـ "نستله" بالاتصال المنتظم مع المحولين جاعلة المصادر الخارجية اختيارا ناجحاً في الماضي كانت "نستله" تخمن عدد قطع الـ "كيتكات" التي يمكن بيعها أثناء حملة دعاية. أما اليوم فإن الروابط الالكترونية مع الأسواق والشركاء الآخرين تعطى معلومات وردود أفعال دقيقة التوقيت. إن مفهوم نستله يتضمن كل عناصر عملية الاتصال. والفرق بين "نستله" اليوم و"نستله" الأمس هو أن بعضاً من تعاملات المؤسسة فيما يخص الرسائل والاستجابة تتم بطريقة الكترونية، وتؤمن "نستله" بأن المتصلين وجهاً لوجه والمتصلين الكترونياً مطلوبون لتشغيل أعمال مربحة في جميع أنحاء العام.

عناصر الاتصال:

- ***المتصل:*** إن المتصل في أي هيكل إداري هو موظف أو مدير لديه أفكار واتجاهات ومعلومات وهدف للاتصال.
- ***الإدخال بالرموز:*** عملية الإدخال تترجم أفكار المتصل إلى مجموعة من الرموز أو لغة تعبر عن هدف المتصل على سبيل المثال فإن المدير كثيراً ما يأخذ معلومات الحسابات

وتقارير المبيعات ومادة الكمبيوتر ويترجمها إلى رسالة (بمعنى تقرير حالة شامل). وعلى ذل فإن وظيفة الإدخال أن تعطى شكلاً يعبر عن الأفكار والأهداف في صورة رسالة.

- *الرسالة*: إن الرسالة هي ناتج عملية الإدخال. وهدف المتصل يعبر عنه في شكل رسالة سواء بمكلمات أو بغير كلمات.

إن المديرين لديهم أهداف كثيرة للاتصال مثل أن يفهم الآخرون أفكارهم وأن يفهموا أفكار الآخرين ويحصلوا على قبول لهم ولأفكارهم أو ينتجون عملاً. وعلى ذلك فإن الرسالة هى ما يأمل الفرد أن يوصله إلى المتلقي ويعتمد الشكل السليم لها على الوسيط المستخدم في نقل الرسالة. والقرارات المتعلقة بالاثنين تكون غير منفصلة. والرسائل الغير مقصورة التي يمكن إرسالها بالسكون أو بعملية غير ناجحة في قضية معينة بالإضافة إلى القرارات الخاصة بعدم الاستمرار في الأهداف أو عدم استعمال أسلوب معين تكون غير واضحة. على سبيل المثال فإن قراراً باستعمال أسلوب تقويم أداء بدلاً من استعمال أسلوب آخر قد يرسل رسالة إلى أناس محددين. وقد تكون الرسائل مصممة لكي تظهر على السطح لتنقل معلومات محددة بينما معلومات أخرى هل التي تنقل في الحقيقة ويتعلق بذلك الرسائل المصممة لحماية المرسل وليست لتسهيل فهم المتلقي.

الوسيط Medium:

الوسيط هو ناقل الرسالة أو جامل الرسالة. والإدارات تعطى معلومات للأعضاء بطرق مختلفة تشمل: الاتصال وجهاً لوجه والهاتف واللقاءات الجماعية والمذكرات وإقرار السياسات ونظم المكافأة وجداول الإنتاج وتوقعات المبيعات. إن الاستخدام المتزايد للوسائل الالكترونية القائم على أساس تكنولوجيا الكمبيوتر والاتصال عن بعد قد زاد الاهتمام بدور الوسائط في نواص عديدة من الاتصالات الإدارية[٥].

المستقبل المفسر:

لكي تكتمل عملية الاتصال لابد أن تفسر الرسالة على ضوء العلاقة بالمستقبل إن فك رموز الرسالة وتفسيرها Decoding هي تصطلح فني لعمليات تفكير المتلقي. إذن فهي تشمل التفسير والترجمة.

ويفسر المستقبلون الرسائل على ضوء مرجعيتهم وخبرتهم السابقة وهكذا فإن رجل المبيعات يمكن أن يفسر مذكرة من رئيس الشركة بطريقة مختلفة عن طريقة تفسير المدير. ومشرف التمريض ممكن أن يفسر مذكرة من مدير المستشفى بطريقة مختلفة عما يفعله رئيس الجراحة. وكلما اقترب تفسير الرسالة من قصد الموصل كلما كانت عملية الاتصال أكثر فعالية. وهذا يبين أهمية أن يكون الموصل حاصل على " تدريب متلقي".

صدى العمل أو رد الفعل أو التأثير Feedback:

إن الإعداد لصدى العمل في عملية الاتصال شيء مطلوب. إن عمليات الاتصال ذات الاتجاه الواحد هي التي لاتسمع برد من المتلقي إلى الموصل. وهذا قد يزيد احتمال التحريف بين الرسالة المقصورة والرسالة المستلمة. إن فتح قناة للرد يفتح مجالاً لا ستجابه المتلقي وهذا يمكن المتصل من أن يقرر ما إذا كانت الرسالة قد تم استلامها وهل أدت الغرض المقصود.

إن عمليات الاتصال ذات الاتجاهين توفر هذا التواصل بين المتلقي والموصل(٦). وبالنسبة للمدير فإن صدى الاتصال يمكن أن يتوفر بعدة وسائل. ففي مواقف المواجهة وجهاً لوجه يكون الرد المباشر ممكن من خلال تبادل الكلمات. وكذلك من خلال تعبيرات الوجه الخاصة بالاستياء أو عدم الفهم. وأيضاً فإن وسائل الرد الغير مباشرة (مثل قلة الإنتاج أو سوء نوعية المنتج أو الغياب المتزايد أو استبدال العاملين أو نقص التعاون أو الصراع بين الوحدات) يشير إلى فشل في عملية الاتصال.

الضوضاء Noise:

في إطار الاتصالات البشرية يمكن أن تنظر إلى الضوضاء على أنها العوامل التي تؤدي إلى تحريف الرسالة المقصودة. وقد تحدث الضوضاء في كل عنصر من عناصر الاتصال. على سبيل المثال - فإن المدير الواقع تحت ضغط الوقت قد يرسل رسالة الكترونية

عاجلة إلى مساعديه ليكتشف بعد ذلك أن صياغة الرسالة قد أغضبت كثير من الموظفين. وقد يعتبرون الرسالة متجرئة ووقحة. وفي هذه الحالة فإن المساعدين قد توصلوا إلى معنى مختلف المحتوي الرسالة وبذلك فقد تجاهلوا المعلومات الحقيقية التي أرسلها المدير.

إن العناصر التي تناقشها في هذا الجزء هي عناصر جوهرية الإتمام عملية الاتصال ولا يجب أن تنظر إليها منفصلة. إنها تصوير للأعمال التي يجب أداؤها لحدوث أي نوع من أنواع الاتصال.

والاتصال يمكن أن يكون رأسياً (من الرئيس إلى المساعد أو من المساعد إلى الرئيس) أو أفقياً (من أشخاص متساويين في الوظيفة). وقد يكون من فرد إلى مجموعة ولكن العناصر التي تناقشها هنا لابد أن تكون موجودة.

رسائل بلا كلمات Nonverbal Messages:

هي الرسائل التي ترسل بواسطة وضعية الجسم أو تعبيرات الوجه وأو حركات العين والرأس. إن المعلومات التي يرسلها الموصل ولا علاقة لها بالكلمات أصبحت مجالاً للبحث من قبل علماء السلوك.

وانصب الإهتمام الأساس على المفاتيح الجسدية التي تصف التمثيل بحركات الجسم من قبل الراسل أو الموصل. وهذه المفاتيح تشمل طرق نقل الرسائل الغير كلامية مثل: حركة الرأس والوجه والعين ووضعية الجسم والمسافة والإيحاءات أو التلميحات وطبقة الصوت واختيارات الملابس(٧). إن الرسائل الغير لفظية تتأثر بعوامل مثل جنس الموصل(٨).

صفات فريدة للرسائل الغير لفظية:

بعض الرسائل غير اللفظية تكون تعبيرات عاطفية فجائية وبلا تحكم بينما البعض الآخر يقدم بوعي وبطريقة مقصودة(٩). ومن خلال التصرف الغير لفظي وخاصة حركات الجسم نقول: "ساعدني فأنا شاعر بالوحشة. خذني فإنا موجود أتركن وحيداً فإنا مكتئب".

إننا تعبر عن حالتنا بلغة الجسد الغير الفظيه، إننا نرفع أحد الحاجبين لنعبر عن عدم التصديق، ونحك أنوفنا لنعبر عن الحيرة ونعقد ذراعينا لنعزل أنفسنا أو لنحمي أنفسنا وتحرك أكتافنا لأعلى وأسفل لنعبر عن اللامبالاة. ونغحز بإحدى الأيمن لنعبر عن الألفه، وننقر بأصابعنا لنعبر عن عدم الصبر ونضرب جبهتنا لنعبر عن النسيان(١٠).

وقد تختلف الرسائل الغير الفظيه عن أشكال الاتصال الأخرى في عديد من الأشياء مثلاً: يمكن أن يكون السلوك الغير لفظي صعب الإخفاء "مثل العبوس أو تقطيب الجبين للاإرادي يعبر عن عدم الرضا". مثل هذا السلوك اللاإرادي يمكن أن يناقض الرسالة التي يرسلها الموصل بالألفاظ. وشيء آخر تختلف فيه الرسائل الغير لفظية عن الأشكال الأخرى أنها أكثر وضوحاً للناس الذين يلاحظونها من الناس الذين تصدر منهم. وهذا يجعل الأمر صعباً بالنسبة للمرسل في معرفة مدى بخاصة في اصدار الرسالة الغير لفظية المطلوبة.

وأخيراً فإن كثير من الرسائل الغير لفظية تكون عرضة لتفسيرات عديدة. وحتى أبسط الأشياء مثل الابتسامة قد يكون لها معاني كثيرة مختلفة. الابتسامة قد تشير إلى سعادة حقيقية أو احتقار أو خداع أو خوف أو طاعة أو استسلام حتى الغضب أحياناً.

نتائج الأبحاث:

يؤكد البحث على أن تعبيرات الوجه والتواصل بالعين وحركاتها يعطي بصورة عامة معلومات عن نوع الانفعال بينما الإشارات الجسدية مثل المسافة ووضعية الجسم والإشارات تشير إلى شدة الانفعال.

إن هذه النتائج هامة للمديرين فهي تشير إلى أن الذين يوصلون المعلومات كثيراً ما يرسلون معلومات أكثر من التي يتم الحصول عليها بالرسائل الكلامية.

ولزيادة فعالية الاتصال لابد أن يكون الشخص على دراية بمحتوى الرسائل الغير كلامية تماماً مثل الرسائل الكلامية. وعندما يحدث صراع بين الكلامية والغير كلامية فإن المتلقون ينقون أكثر في الإشارات الغير كلامية. وعندما يحدث هذا النوع من الصراع فسوف يكون هناك قراراً لتفسير إحداهما.

وهكذا فإن فحص الإشارات الكلامية وغير الكلامية يحدث باستمرار. بعض الإشارات الغير كلامية التي يدرسها الناس تشمل التواصل بالعين وتعبيرات الوجه (الوجه البشري يعرض ما يزيد على ٢٥٠,٠٠٠) ووضع الجسم والإيحاءات. ومن الهام جداً أن تكون على دراية بهذه الإشارة الرئيسية.

على سبيل المثال: التواصل المستمر بالعين يعتبر عيباً عند بعض الثقافات. بينما الإشارة بالإبهام لأعلى للدلالة على نجاح شيء في أمريكا يعتبر إشارة بذيئة وفاضحة في أسبانيا وبعض اجزاء أمريكا اللاتينية.

وكذلك على دراية بالرسائل غير الكلامية يتطلب دراية بوجودها وأهميتها. وإحدى الطرق الجيدة لتختبر انطباعك وحضورك الغير كلامي أن تصور نفسك في شريط فيديو أثناء تصرفك تصرفات رسمية.

إن مشاهدة الشريط ستساعدك في تقرير الانحياز للرسائل الكلامية وغير الكلامية.

الاتصال داخل الإدارات:

إن تصميم أي إدارة يجب أن يوفر الاتصال في أربعة اتجاهات: لأسفل ولأعلى وأفقيا وقطرياً. ولأن هذه الاتجاهات تحدد الهيكل أو الإطار الذي مستحدث فيه عملية الاتصال هيا بنا نفحص كل اتجاه وهذا الفحص سوف يمكنك من أن تتحرف بصورة أفضل على مشاكل الاتصال وكيف تتغلب عليها.

الاتصال لأسفل:

من أشخاص في مرتبة عليا لأشخاص في مرتبة أقل. إن هذا النوع من الاتصالات يتحرك من أشخاص في مراتب عليا في التسلسل الهرمي إلى أشخاص في مراتب أقل. وأشهر أشكال الاتصال لأسفل هي: تعليمات الوظيفة والمذكرات الرسمية بيانات السياسة والإجراءات والإشارات ونشرات الشركة. وفي كثير من الإدارات غالباً ما يكون هذا النوع من الاتصالات غير كاف وغير دقيق ويثبت ذلك في العبارة التي تسمع كثيراً بين أعضاء الإدارة وهي "ليس لدينا أي فكرة مطلقاً عما يحدث". مثل هذه الشكوى تشير إلى اتصال لأسفل غير كاف واحتياج الأفراد لمعلومات تتعلق بعملهم. إن غياب المعلومات المتعلقة بالوظيفة يمكن أن يخلق توتر غير ضروري بين أفراد الإدارة[11]. إن موقفاً مشابهاً يواجهه الطالب الذي لم يبلغ بتكليفات وطلبات المدرس.

الاتصال لأعلى:

إن الإدارة الفعالة تحتاج إلى "الاتصال لأعلى" تماماً مثل تحاج "الاتصال لأسفل". في هذه المواقف يكون المتصل في مرتبة أقل من المتلقي. وأهم إمدادات "الاتصال الأعلى" هي: صناديق الاقتراح واللقاءات الجماعية وإجراءات الشكوى أو الالتماس، وفي غياب هذه الوسائل يجد الناس طرقاً لتبنى قنوات (اتصال لأعلى) غير موجودة أو غير كافية. وقد ثبت ذلك بظهور نشرات التوظيف السرية في كثير من الإدارات الكبيرة. إن (الاتصال لأعلى) يخدم عدداً من الوظائف الهامة: ويعرف الباحث الكثير مثلا (Gary Craps)[12]:

١ - انها تمد المديرين برد فعل أو صدى عن القضايا الإدارية الجارية ومشاكلها ومعلومات عن العمليات اليومية التي يحتاجونها لاتخاذات القرارات بخصوص إدارة الإدارة.

٢ - هي مصدر الإدارة الأولى لصدى العمل من أجل تقرير مدى فعالية (الاتصال لأسفل).

٣ - انها تخفف توتر الموظفين بالسماح لأعضاء الإدارة ذوى الرتبة الأقل بمشاركة رؤسائهم في المعلومات.

٤ - انها تشجع مشاركة الموظفين وتدخلهم مما ينتج عنه تحسن التماسك الإداري.

الاتصال الأفقي:

في معظم الأحيان تكون ترتيبات (الاتصال الأفقي) لاعلاقة لهما بتصميم الإدارات. عند ما يتصل رئيس الحسابات مع رئيس التسويق فيما يخص عروض دورة في كلية أو إدارة تجارية تكون حركة الاتصال أفقية.

ومع أن حركات الاتصال الراسية (لأعلى ولأسفل) هي الأساسي الأول في التصميم الإداري إلا أن الإدارات الفعالة تحتاج إلى (الاتصال الأفقي).

إن "الاتصال الأفقي" -على سبيل المثال الاتصال بين الإنتاج والمبيعات في هيئة تجارية وبين الأقسام المختلفة أو الكليات في جامعة- ضروري لتعاون ودمج الوظائف الإدارية المختلفة.

ولأن آلية الاتصال الأفقي بشكل عام لا تتوفر في تصميم الإدارة فإن تسهيلاتها متروكة لكل مدير على حدى. إن الاتصال "المتساوى في الوظيفة" ضروري للمتعاون ويمكنها أن تعطى أيضاً ارتياحاً اجتماعياً.

الاتصال القطرى:

رغم أنه القناة الأقل استخداماً في الاتصالات فإن الاتصال القطرى مهم في المواقف التي لا يستطيع فيها الأعضاء الاتصال بفعالية عبر القنوات الأخرى. على سبيل المثال فقد يرغب (مدير) إدارة كبيرة أن يعمل تحليلاً لتكاليف التوزيع. وإحدى مراحل هذا العمل قد تتضمن إرسال تقرير خاص من المبيعات مباشرة إلى (المدير) ويكون ذلك أفضل من إرساله عبر القنوات التقليدية في قسم التسويق، وهكذا فإن حركة الاتصال قد تكون قطرية معارضة الأفقي والراس. وفي هذه الحالة تكون القناة القطرية هي الأكثر فعالية من حيث الوقت والمجهود بالنسبة للإدارة.

الاتصال خارجياً:

تحتاج الإدارات إلى الاتصالات الخارجية لتعرض منتاجاتها وخدماتها وتقدم صورة إيجابية وتستقطبي الموظفين وتجذب الانتباه. ويشمل برنامج الاتصال الخارجي أربعة برامج واضحة[١٣].

العلاقات العامة:

ويشمل الاتصالات لعرض صورة إيجابية والجنسيات المشتركة في المنظمة ودعاية تثبت مساهمة المنظمة في المجتمع وال. والجماعات القريبة. إذا لم يتم استخدام فريق علاقات اجتماعية طوال الوقت فقد يتم الاستعانة بإحدى الشركات المتخصصة.

الإعلان:

ويشمل عرض المنتجات والخدمات بصورة إيجابية. وهذا النوع من الاتصالات قد صمم ليجذب الزبائن والعملاء.

الترويج والدعاية:

للغرض المتوفرة للموظفين، وهذا النوع من الاتصال مصمم ليجذب المواهب التي تساهم في تطوير الهيئة.

دراسة العملاء:

وتستخدم لجمع رد فعل تجارب أو خبرات العناصر الخارجية مع المنظمة وهذه المعلومات تستخدم في عمل تعديل أو تغيير في الخدمة والمنتجات والعلاقات.

وكل من هذه البرامج الأربعة يستخدم ليجمع المعلومات إن برامج الاتصال الخارجية والداخلية تعطى أفكاراً ومعلومات وروابط ومعرفة عميقة بما يقوله الأفراد والمجموعات عن الأشياء الهامة والأشياء التي تحتاج إلى تعديل.

غزارة المعلومات:

يوجد طرق كثيرة مختلفة للاتصال داخل الإدارة مع الرؤساء أو العاملين وخارج الإدارة مع الزبائن والبائعين. إن "وسائط" الاتصال تختلف في مدى غزارة معلوماتها. إن غزارة المعلومات تشير إلى كمية المعلومات التي يمكن نقلها بطريقة فعالة[١٤]. إن "الوسيط" الذي يوفر غزارة عالية مثل التفاعل وجهاً لوجه ينتج عنه فهماً مشتركاً أكبر بين الأفراد أو المجموعة مقارنه بوسيط قليل الغزارة مثل البريد الالكتروني العام الذي

يرسل إلى كل الموظفين. الشكل رقم (١١) يعطي أمثله لوسائط الاتصال التي يستخدمها الموظفون ومستوى غزارة المعلومات في وسيط.

إن الاتصال وجهاً لوجه غزارته عالية لأن الإشارات الكلامية وغير الكلامية يمكن تبادلها ويمكن ملاحظتها. إن هنا الشكل من الاتصال يكون أيضاً في الوقت الصحيح وبالتالي يسمح برد الفعل أو صدى العمل الفوري.

الوسيط	الغزارة	المثال	الفائدة
وجهاً لوجه	عالية جداً	ان تسأل رئيسك رفع الأجر	القدرة على ضبط الرسالة طبقاً لرد الفعل
محادثة تليفونية او مؤتمر فيديو	عالية	الاجتماع مع ما يشبه أعضاء المجموعة	فعال-أقل تكلفة-أقل استهلاكاً للوقت من الانتقال للموقع المركزي
مذكرات-رسائل-فاكس-بريد إلكتروني/صوتي موجه لشخص	منخفضة	ــــــ	توصيل سيارة، خدمة الزبائن إلى أحد الزبائن
البريد الإلكتروني العام-التقارير المالية للوحات الإعلانات-تقارير الكمبيوتر	منخفضة جداً	ــــــ	معلومات موحدة لجمهور كبير

شكل رقم (١١). الوسائط المستخدمة في نقل المعلومات في إدارات القرن (٢١)

المصدر: Lengel R.H., Daft R.L (1998). The Selection of communication Media as an Executive Skill, Acadamy of Management Executive, Nol.3, Vol.2, pp.225-232.

إذا فشل الشخص في فهم الاتصال يمكنه أن يطلب إيضاحاً في الحال. وتكون غزارة المعلومات قليلة في حالة إرسال بريد الكتروني لفئة عامة (مثل: قسم أو فريق المشروع كله أو شركة فرعية). إن طبيعة هذا الاتصال التي لا تخاطب شخصاً معيناً واضحة. فالخطاب ليس موجه لشخص معين ولذي فإن عدم حدوث رد فعل وارد في هذا النوع من الاتصالات.

كيف تؤثر التكنولوجيا في عملية الاتصال:

قبل الدخول في هذا الموضوع دعنا تعرف بعض المصطلحات مثل: (شبكة الكمبيوتر الدولية Internet، نظام اتصال الكتروني داخلي Intranet، نظام اتصال الكتروني يربط الموظفين مع العملاء في الخارج Extranet).

لقد أصبح "الانترنت" كياناً عاماً لملايين الناس في إجراء كثيرة من العام. لقد تم اختراعه في الستينات بواسطة وزارة الدفاع الامريكية كوسيلة تؤكد أن الاتصالات يمكنها أن تمنع هجوماً عسكرياً. وهو عبارة عن منظومة من شبكات المكبيوتر تربط كل شيء من كمبيوترات إلى كمبيوترات شخصية في المنازل[١٥].

وسواء كنت تحمل عينات من الموسيقي أو تنظم بحثا لجريد فإن معدل المستخدم الامريكي في ستة جلسات حوالي (٣٢) دقيقة في كل مرة ويزور حوالي (٢٣٢) صفحة "ويب" في الاسبوع. وفي يناير ٢٠٠١ كان يوجد ١٤٤ مليون مستخدم للانترنت في امريكا[١٦]. ومصطلح "الانترنت" يستخدم في تغطيه تقنيات خدمات ومعلومات كثيرة. والشبكة الدولية (www) هي الخدمة التي لديها أكثر بروتوكولات وتقنيات الاتصال على الانترنت. وتشمل خدمات الانترنت البريد الالكتروني، الأخبار، وغرف الدروشة.

إن الشبكة تقدم امكانية الرسومات التوضيحية والتفاعل والربط الهائل بالانترنت وتسمع بمحتويات الوسائط المتعددة مثل الصوت والصورة وهناك خطأ شائع وهو اعتقاد البعض أن الـ (Internet) والـ (Web) هما نفس الشئ. أما (الانترانت) (Intranet) فهو نظام اتصالات الكتروني ذو حماية خاصة في داخل الإدارة.

والجدار الناري هو أسلوب للشبكة يقام داخلياً ليمنع التداخل الغير مشروع من الوصول إلى منطقة المعلومات الخاصة ويستخدم (الانترانت) ليوصل أشياء مثل المعلومات الخاصة بملكية العمل ومخططات الشركة والسجلات الطبية وبرامج التدريب ومعلومات التعويض وسجلات الشركة.

وعلى سبيل المثال تستخدم الخطوط الجوية الأمريكية شبكة لرحلات الموظفين لتضبط بطريقة آلية حجوزاتهم وتسجل الفوائد واستخدام هذه الشبكة الداخلية (Internet) وفر للشركة ما يقرب من الثلاثة ملايين دولار في السنة[١٧].

اما الشبكة الخارجية Extranet فهي مصممة لربط الموظفين مع افراد خارج الإدارة مثل البائعين والزبائن والشركاء الاستراتيجيون الآخرون. وفي شركة الصابون Campbell Soup Company تم تطوير شبكات الاتصال الخارجي لتجعل تجار التجزئة والمستهلكين أكثر اشتراكاً في تطوير منتج جديد[١٨]. وفي شركة الشكولاته Hershey أكمل موظفو تكنولوجيا المعلومات أخيراً شبكة اتصال خارجي تسمح للزبائن وتجار التجزئة بفحص حالة طلباتهم عبر الكمبيوتر[١٩].

البريد الالكتروني (E-Mail) والرسائل الفورية:

سيستمر البريد الالكتروني في الانفجار في السنوات القادمة على سبيل المثال بعض التقديرات تقول أنه بحلول عام ٢٠٠٦م أن الرقم الإجمالي للرسائل الالكترونية سينمو إلى رقم مذهل: ٦٠ بليون في اليوم[٢٠].

بالإضافة إلى ذلك فإن نمو الرسائل الفورية (IM) خلال السنوات الأخيرة كان مدوياً. وقد أدى إلى ذلك الخدمات المجانية مثل: (Yahoo Messenger, Microsofts MSN Messenger, Alo Instant messenger) والآن يزداد عدد الإدارات التي تستعمل رسائل فورية داخلية مثل[٢١]: (IBM's Lotus Same Tim Software).

والاستعمال المشترك للرسائل الفورية (IM) من المتوقع أن ينمو بسرعة لأن الرسائل الفورية تقدم اتصالات آنية بين الموظفين المتفرقين جغرافياً. وهو بديل غير مكلف للمكالمات التليفونية والسفر ويترك أثراً وثائقياً يرجع إليه في المستقبل. ويتطلب انتباهاً حالياً من مستخدميه[٢٢].

منذ سنوات قليلة كان مستخدمو البريد الالكتروني (E-Mail) يرسلون رسائل رديئة الكتابة وغير مراجعة، وهذا النوع من الإهمال هوجم ولا يتم تشجيعه في الإدارات. وخصوصية البريد الالكتروني هي قضية خطيرة أخرى ويمكن للرؤساء والزملاء وغيرهم أن يستعملوا رسائل البريد الالكتروني. وبناءً على ذلك لا بد أن يكون هناك اهتمام بالاستخدام الصحيح للبريد الالكتروني كوسيلة اتصال. وستعلن آداب سلوك

البريد الالكتروني في المقابلات الإدارية المقبلة، وهذه ليست فقط سوى اقتراحات قليلة يجب أخذها في الاعتبار قبل إعداد وإرسال البريد الالكتروني.

اقتراحات لآداب استخدام البريد الالكتروني:

إن ممارسة بعض الإجراءات البسيطة يمكن أن يحسن فعالية وجودة البريد الالكتروني. انتبه لهذه القوانين كبداية لممارسة بريد الكتروني جيد:

- قراءة البريد الخاص بأناس آخرين غير اخلاقي ويجب تجنبه.
- إذا وجدت ملحقاً للبريد الالكتروني لا تفتحه إذا كان المرسل مجهولاً لأنه يمكن أن يحتوي على (فيروس) يدمر البرامج.
- لا ترسل بريداً الكترونياً وأنت غير راغب في نشرة.
- اجعله قصيراً وخالي من الغموض.
- لا ترسل رسالة شخصية باستخدام كمبيوتر الشركة.
- استخدم رسائل صحيحة القواعد مرتبة جيداً وموجزة.
- أجب بأسرع ما يمكن على الرسائل وأنت غاضب.
- تجنب توجيه رسالة أرسلت إليك دون إذن من الراسل الأصلي.

إن المستخدمين المهرة لاتصالات البريد الالكتروني لديهم دراية بالأخطار فالرسائل يمكن أن تسافر إلى أي مكان لذلك لا بد من كتابتها بعناية وأيضاً حتى الرسائل التي تم مسحها يمكن أن تبقى على وحدة دفع الأقراص. وفي أعقاب فضيحة (أنرون Enron) فإن مخزون وحفظ سجلات البريد الإلكتروني أصبح قضية هامة لكثير من الشركات.

على سبيل المثال فإن الضباط الفيدراليين غرموا خمس شركات في Street Wall ثمانية وربع مليون دولار لفشلهم في الوصول بطريقة كافية لملفات تلتزم بمقاييس ضغط السجلات[٢٣]. شركة Inc Websense تصنع برامج كمبيوتر لمراقبة الموظفين هذه البرامج تتعرف على الاستخدام الخاطئ للإنترنت والبريد الإلكتروني الشخصي الذي لا علاقة له بالعمل. وتقريباً ثلث هذه الشركات التي استخدمت برامج Websense طردت موظفين بسبب استخدامهم الخاطئ للإنترنت. وتقريباً ثلاثة أرباع الشركات

الأمريكية الكبرى الآن تسجل وتراجع اتصالات الموظفين ويشمل ذلك البريد الإلكتروني والاتصالات الهاتفية والاتصال عبر الإنترنت.

على سبيل المثال: Cherran وMicrosoft أقاما دعاوي تحرش جنسي مقابل ٢,٢ مليون دولار أمريكي لكل دعوى كنتيجة لدوائر البريد الالكتروني المغلقة والتي يمكن أن تكون قد خلقت بيئة عمل عدائية[٢٤]. البريد الالكتروني هو طريقة فعالة لتوصيل رسالة بسيطة أما المعلومات الأكثر تعقيداً يجب أن ترسل في وثائق صلبة النسخة. فكر ببساطة أما من بريدك الالكتروني دائماً استخدم لغة صحيحة ومهنية في إعداد وإرسال البريد الالكتروني.

البريد الصوتي:

إن الطريقة الأساسية التي يتواصل بها الموظفون داخلياً تاركين رسائل مسجلة تبلغ حوال ٩٠٪ من الاتصالات التليفونية داخل الإدارات اليوم. ويخدم البريد الصوتي وظائف كثيرة ولكن أهمها هو تخزين الرسائل وتّسلم الرسائل الواردة دون تعطيل المستسلمين وتسمح للمتصلين بالتركيز على سبب الاتصال. والبريد الصوتي يقلل استلام الرسائل الغير دقيقة، ولأنه أكثر شعبية من البريد الالكتروني فإن كثير من الموظفين يطورون قدراتهم على ترك رسائل بريد صوتي موجزة ومهنية. وأفضل التدريبات تشتمل على ما يلي[٢٥]:

- نظم أفكارك قبل أن ترفع سماعة الهاتف.
- حدد طلباً معيناً مختصراً يمكن إيصاله عبر البريد الصوتي.
- عرف أسمك والوقت والتاريخ واسم الشركة وسبب الاتصال.
- كن واضحاً واجعل الرسالة بسيطة.
- أذكر ماذا تريد أن يعمل المستلم.
- أذكر سبباً للطلب.
- قل: شكراً.
- أختم بالعبارة الآتية: "لك مطلق الحرية أن تتصل بي على رقم".

مؤتمرات عبر الفيديو ومؤتمرات عبر الهاتف:

تشير مؤتمرات الفيديو إلى تقنيات مرتبطة بالرؤية وتشير مؤتمرات الهاتف إلى تقنيات مرتبطة بالكلام وغالباً ما يستخدم المصطلحات بالتبادل. وكل من التقنيين يمكن الأفراد من تنظيم اجتماعات دون اللقاء وجهاً لوجه. وهذه التقنيات تمكن المشتركين من التفاعل في وقت واحد حتى لو كانوا متفرقين حول العالم.

ويستخدم مؤتمر الفيديو بصفة خاصة من قبل عدد متزايد من الشركات لأنهم يحاولون زيادة كمية الإنتاج وتقليل تكاليف السفر. على سبيل المثال فإن شركة Grace & R.W. Company:

- وهي شركة تصنع مواد كيميائية بـ ٢ مليون دولار تعقد ما بين ٤٠ و٦٠ مؤتمر فيديو في الشهر، ومصاريف الشركة ٢٠٠ ألف دولار لتغطية معدات مؤتمر الفيديو ثم تعويضها في غضون شهرين نتيجة التوفير في تكاليف السفر[٢٦].
- وشركات أخرى مثل Wall & Mart وMotorola وجدوا أنفسهم يستثمرون ويستعملون في مؤتمرات الفيديو لسبب آخر وأثناء تفشي مرض (سارز SARS) في آسيا عام ٢٠٠٢ تحول الموظفون الكبار في كل من الشركتين من الاتصال وجهاً لوجه إلى مؤتمرات الفيديو كطريقة أو وسيلة للمشاركة في العمليات في المنطقة[٢٧].

اللقاءات الإلكترونية:

برامج اللقاءات الإلكترونية (EMS) تستخدم كمبيوترات مرتبطة بشبكات تنظم الاجتماعات بصورة آلية.

وتكون هناك شاشة كبيرة في مقدمة الغرفة تكون هي مركز الاهتمام أو النقطة المركزية. وتخدم هذه الشاشة كخريطة الكترونية سريعة تعرض التعليقات والأفكار وردود أفعال المشتركين. ويسمح اللقاء الإلكتروني باستطلاع رأي المشاركين وتحليل نتائج التصويت وعمل تقارير مفصلة. ويكون اللقاء الإلكتروني مفيداً عندما تكون هناك حاجة لاتخاذ قرارات سريعة من قبل مجموعات كبيرة. وبدلاً من التصويت واحداً

واحداً فإن المشاركين يمكنهم أن يصوتوا في وقت واحد أو يعطون رأياً أو فكرة. وفي Hewlett-Packard ساهمت اللقاءات الإلكترونية في سرعة تطوير منتج جديد بنسبة من ٣٠٪ وتكون الاجتماعات الإلكترونية أقصر بنسبة من ٢٠ إلى ٣٠٪ من الاجتماعات وجهاً لوجه[٢٨]. إن التقدم في تقنيات الاتصال مستمر ويوفر لأعضاء الإدارات طرقاً إضافية للاتصال. ومع ذلك فإن التكنولوجيا لن تحل جميع مشاكل الاتصالات.

إن تحميل الموظفين بمشاغل جديدة ومعلومات إضافية وتقنيات يتعلموها يمكن أن ينتج عن كفاءة أقل.

وهناك أيضاً التفاعلات الاجتماعية والمشاركة الشخصية التي يمكن أن نفقدها بالاعتماد على التكنولوجيا الالكترونية فقط في عمليات الاتصال. إن الاتصال الالكتروني يتجاهل كثيراً الإشارات الكلامية وغير الكلامية التي يستعمل الناس للحصول على رد أو إجابة. إن الحماية ضد المجهولية أو عدم معرفة الاسم وعدم تحديد الشخصية يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند استخدام تقنيات المعلومات مثل البريد الالكتروني ومؤتمرات الفيديو واللقاءات الالكترونية.

الاتصال بين الأشخاص Interpersonal Communication:

في داخل الإدارة تتحرك الاتصالات من فرد إلى فرد بوسائل متعددة من المقابلة وجهاً لوجه واللقاءات الجماعية إلى الرسائل الفورية ومؤتمرات الفيديو. مثل هذه التحركات تسمى رد الاتصالات بين الأشخاص ويمكن أن تختلف من الأوامر المباشرة إلى التعبيرات غير الرسمية والسلوك بين الأشخاص لا يمكن تواجده بدون الاتصال الشخصي فبالإضافة إلى إعطاء المعلومات المطلوبة فإن الاتصال بين الأشخاص يؤثر أيضاً مدى شعور الناس تجاه الإدارة. على سبيل المثال تشير الأبحاث أن الارتياح لعلاقات الاتصال يؤثر على الالتزام الإداري[٢٩]. والمشاكل التي يمكن أن تظهر عندما يحاول المديرون أن يتصلوا بالآخرين تعود إلى فروق إدراكية وفروق شخصية. ونحن نعرف من الفصل الرابع أن كل مدير يفهم العالم ضوء خلفيته وخبرته وشخصيته ومرجعيته وموقفه.

والطريقة الأساسية التي يعطي فيها المديرون ويأخذون من البيئة (بما في ذلك أهل هذه البيئة) هي من خلال تبادل المعلومات. والطريقة التي من خلالها يتلقى المديرون المعلومات وينقلونها تعتمد -جزئياً- على كيفية ربطهم بين اثنين هامين جداً من مرسلي المعلومات أنفسهم والآخرين. وفي بحث يخص الاتصالات الشخصية وجد أن ٧٪ فقط من معنى الرسالة ينبع من الكلمات المنطوقة وما يزيد على الـ ٩٠٪ من المعنى ينتج من الإشارات الغير كلامية(٣٠). وهذه الإشارات الساكنة تمارس تأثيراً قوياً على المتلقى، ومع بذلك فإن تفسيرها يقوم على أساس علمي. مثلاً: هي النظرة لأسفل أثناء اجتماع مصغ في مكتب معناها التواضع أم الإحراج أم قلة الاحترام أم الإعياء؟

الاتصال متعدد الثقافات Multicultural Communication:

يقع هذا النوع عندما يتصل شخصان أو أكثر من ذوي الثقافات المختلفة مع بعضهم سواء أكان اللقاء وجهاً لوجه أو تبادل رسائل فورية أو مؤتمر فيديو وعلماء الثقافة الإنسانية .Edward T وMildred R. Hall يصفون نظرية تقول أن الحضارة هي الاتصال وأن الاتصال يمكن تقسيمه إلى عدة أقسام محددة حضارياً(٣١):

كلمات ومسافة وزمن وسلوك. وفي داخل كل من هذه التقسيمات يوجد أمثلة لتحديات الاتصال عبر الحضارات:

أ - الكلمات Words:

تتردد نكتة في أمريكا اللاتينية وأوروبا كثيراً تطرح هذا السؤال: (إذا كان الشخص الذي يتكلم ثلاثة لغات يسمى ثلاثي اللغة والشخص الذي يتكلم لغتين يسمى ثنائي اللغة فماذا نسمي الشخص الذي يتكلم لغة واحدة؟). الإجابة: أمريكي.

وبالرغم من عدم التأكد من صحة هذه القصة إلا أنها تقودنا إلى نقطة هامة: فبينما يتكلم الأوروبيون عدة لغات فالأمريكي لا يتكلم إلا الإنجليزية فقط. وأحد تقارير الأبحاث تشير إلى أن ٢٣ ألف طالب أمريكي يدرسون اليابانية كانوا يدرسون الإنجليزية(٣٢). وفي بيئة التجارة العالمية فإن تعلم وإتقان اللغة الأجنبية أصبح ضرورة

تجارية. وهناك حقيقة أن اللغة الإنجليزية لغة تجارية هامة وأن كثير ممن ليسوا من أصحاب اللغة تعلموا كيف يقومون بالأعمال باللغة الإنجليزية. وتبقى الحقيقة أن الأغلبية من سكان العالم لا يفهمون ولا يتكلمون الإنجليزية. وليست اللغة هي العائق الوحيد للاتصالات الفعالة للالتقاء الحضاري فهي في الحقيقة أسهل المشاكل التي يمكن التغلب عليها. وبالإضافة إلى قضايا اللغة الكلامية يوجد متغيرات أخرى عديدة ذات علاقة بالحضارة يمكنها أن تعوق عملية الاتصال ومنها الفراغ والزمن والسلوك.

ب - الفــراغ Space:

كل شخص له حدود فراغ غير مرئية تحيط به في بعض الحضارات (مثل شمال أوروبا) تكون هذه الحدود كبيرة بينما في حضارات أخرى (مثل بلاد الشرق الأوسط) يكون هذا الفراغ صغيراً تماماً[٣٣]. وكمية الفراغ الشخصي التي يحتفظ بها الفرد يمكن أن تتغير مؤقتاً تبعاً لما يحيط به (مثلاً: مصعد مزدحم) أو درجة الألفة مع الشخص الذي يتفاعل معه (مثلاً: الزوج أو الزوجة) وقد يحدث عدم فهم عندما يقوم رجل أعمال من إحدى الحضارات التي يكون التلامس بين الأشخاص شيء عادي - بتلامس جسدي مع شريكه في الاجتماع - وهو من حضارة يكون فيها التلامس بين الرجال نادراً ولا يقع إلا بين أفراد العائلة. إن الشخص الأخير سوف يشعر بعدم الارتياح وقد يسئ فهم المقصود من هذا التلامس الجسدي.

ج - الزمن Time:

يميل الأشخاص في آسيا والشرق الأوسط وأمريكا اللاتينية أن ينظروا إلى الزمن نظرة تعددية والمديرون الذين ينتمون إلى هذه الحضارات يفعلون أشياء كثيرة في وقت واحد وهم معرضون للمقاطعة وملتزمون بالعلاقات البشرية وكثيراً ما يغيرون الخطة ويقيمون دافع العمل على العلاقة.

بينما المديرون الذين ينتمون إلى حضارات تنظر للزمن نظرة أحادية لا يعملون إلا أشياء واحدة في الزمن الواحد ويأخذون الالتزام بالوقت بجدية ويلتزمون بالخطط

ويلتزمون بقوانين الخصوصية ويظهرون احترامهم للملكية الخاصة ويؤكدون على ما يدفع إلى العمل(٣٤).

وأكثر أمثلة سوء الفهم تحدث فيما يخص المواعيد فالمسئولية الأمريكية تصل إلى مكتب شريكتها في اللقاء المكسيكية قبل عشر دقائق من موعد المقابلة وتكتشف أنه لن تصل قبل نحو الساعة فتجلس غاضبة بسبب عدم الاحترام والموقف الغير مسئول للمكسيكية وتظل غاضبة حتى يتم الاجتماع. وبالرغم من الفروقات التي لا حصر لها فإن الاتصال المتعدد الحضارات يمكن أن يكون ناجحاً. فرجال الأعمال من مختلف الثقافات يتصلون ببعضهم بطريقة مؤثرة وفعالة مئات بل آلاف المرات في كل يوم عمل. وبشكل عام فإن المرسلين والمستقبلين لهذه الاتصالات الناجحة يعرضون بعض أو جميع المساهمات الآتية:

١ - وضعوا أمام أعينهم أن يعرفوا أنفسهم بالاختلافات الحضارية التي قد تؤثر في عملية الاتصال.

٢ - ويعملون مجهوداً جماعياً واعياً ليضعوا جانباً الميول العرقية وهذا ليس معناه أنهم يجب أن يوافقوا على قيم وعادات وتفسيرات أو وجهات نظر تختلف عما يؤمنوا به. الدراية والمعرفة وليس القبول هو المطلوب لتسهيل الاتصالات.

٣ - وربما الأكثر أهمية في النقطتين السابقتين - أن يصلوا إلى وضعية "معرفة أنه لا يعرفون".

وهذا يعني ببساطة أن في غياب التعرض المباشر والمكثف والمستمر لحضارة أخرى سيكون هناك فارق في المعنى في عملية الاتصال بدون معرفة ذلك وبدلاً من افتراض أن الفهم مكتمل إلى أن يثبت العكس فهم يفترضون أن غير مكتمل إلى أن يثبت العكس.

وفي الفصلين القادمين ستكون قادر على اكتشاف مشاكل الاتصال الفعال والذي قد يكون له علاقة خاصة بسياق التعدد الثقافي أو الحضاري وأيضاً ستجد تقنيات لتحسين الاتصالات والتي لها أهمية خاصة في نفس السياق.

إن سلسلة الفنادق الفخمة (Four Seasons) تفهم الاتصالات المتعددة الحضارة بطريقة جيدة. ففي تعيين واختيار مديرين عبر البحار فإن متطلبات (Four Seasons) هي: مهارات استماع قوية والانتباه للغة الجسد والعقول المنفتحة[٣٥]. ويؤمن (Four Seasons) أن الحضارة يمكن تعلمها وأن العقل المتفتح يسمح للمديرين بتعلم مواقف جديدة ليتعاملوا مع تنوع العملاء.

معوقات الاتصال الفعال:

وعند هذه النقطة هناك سؤال جيد: (لماذا تفشل الاتصالات؟) ظاهرياً فإن الإجابة سهلة. لقد عرفنا عناصر الاتصال وهي المتصل والإدخال والرسالة والوسيط والإخراج والمتلقي ثم صدى العمل أو الرد. وإذا تواجد التشويش أو الضوضاء في هذه العناصر فإن الوضوح الكامل للمعنى والفهم لن يحدث. وليس لدى المدير مسئولية أكبر من تطوير الاتصالات الفعالة، وفي هذا القسم سنناقش عدة معوقات التي يمكن أن توجد في الاتصالات الإدارية والاتصالات بين الأشخاص.

أ - الخبرة السابقة Frame of Reference:

يمكن للأشخاص المختلفين أن يفسروا نفس الاتصال بطريقة مختلفة طبقاً لخبراتهم السابقة. وهذا ينتج عنه اختلافات في عمليات الإدخال والإخراج والمتخصصون في الاتصالات يتفقون أن هذا هو العامل الأكثر أهمية الذي يسبب فشل (العمومية) في الاتصالات.

فعندما تختلف عملية الإدخال عن عملية الإخراج يتجه (الاتصال) نحو الفشل وهكذا فإن المتصل رغم أنه يتكلم نفس اللغة التي يتكلمها المستقبل فإن الرسالة تتعارض مع الطريقة التي ينظر بها المستقبل إلى العالم. وإذا كان هناك منطقة كبيرة مشتركة تسهل عملية الاتصال. وإذا لم يكون هناك منطقة كبيرة مشتركة (إذا لم يكن هناك خبرة مشتركة) يصبح الاتصال مستحيلاً أو على أفضل الأحوال محرف تحريفاً كبيراً. والنقطة الهامة هي أن المتصلون يقومون بعملية الإخراج على ضوء خبراتهم وكنتيجة لذلك يحدث التحريف كثيراً بسبب اختلاف المرجعية. المرجعية وتفسير

الشخص للأحداث يمكن أن تختلف بناءً على خبرته الإدارية ومكانته: مدير مع موظف، طبيعة الإدخال مع موظف ذو منصب كبير، المركز الرئيسي مع موظف فرعي، إلى آخره.

وكنتيجة لذلك فإن الاحتياطات والقيم والمواقف والتوقعات الخاصة بأشخاص مختلفين في الإدارة سوف تختلف وهذا الاختلاف سينتج عنه تحريف غير مقصود. وهذا ليس لتقول أن إحدى المجموعات خطأ أو صواب كل ما تعنيه هو في أي موقف – سيختار الأشخاص جزءاً من خبراتهم السابقة والتي ترتبط بالخبرة الحالية وهي تساعد في تكوين الاستنتاج والحكم.

ب – تقدير الأهمية Value Judgments:

في كل موقف اتصال يقوم المتلقي بتقدير الأهمية وهذا أساساً يقوم على تقدير إجمالي للرسالة قبل استلام الاتصال كاملاً. وقد يقوم تقدير الأهمية على تقييم المستقبل للمرسل أو على تجربة سابقة مع المرسل أو على المعنى المتوقع للرسالة. على سبيل المثال: مدير المطعم قد لا ينتبه لشكاوي أحد العاملين إذا كان هذا العامل معروف بالتذمر والشكوى المستمرة وفي الجوهر فإن المدير قد تعرض على هذا الأسلوب ولن يتفاعل إلا إذا سمع نفس الشكوى من موظفين آخرين.

ج – مصداقية المصدر Credibility Source.

تشير مصداقية المصدر إلى الثقة والتأكد والإيمان لدى المستقبل في كلمات وأفعال المرسل. ومستوى هذه المصداقية التي يعيرها المستقبل للمرسل تنعكس بدورها على كيفية رؤيته ورد فعله على كلمات وأفكار وأفعال من مديرهم يتأثر بتقييمهم للمدير وهذا بالطبع يتأثر تأثيراً كبيراً بالتجارب السابقة مع المدير. ومرة أخرى نرى أن كل شيء يتم باتصالات المدير. إن مجموعة فريق مستشفى طبي تنظر لمدير المستشفى على أنه بخير أمين ومتحايل ولا يمكن الثقة به لا تسجل أي تفاعل مع اتصالات المدير. إن اتحاد القادة الذي ينظر للإدارة كمستغلين والمديرين الذين ينظرون لاتحاد القادة كحيوانات سياسية تكون اتصالاتهم الحقيقية قليلة.

د - اللغة داخل المجموعة In-Group Language:

اللغة المستخدمة داخل المجموعة أو المصطلحات الفنية ليست سهلاً أن نفهمها، وخاصة من الشخص الخارجي. مثلاً: القاضي في محاكمة شركة Microsoft كان عليه أن يسأل شركة كمبيوتر أخرى عن تعريف كلمتين: التحزيم والاندماج وقد سأل القاضي شاهداً من شركة Apple للكمبيوتر عن معنى الكلمتين[٣٦]. فغالباً ما تخترع المجموعات الاجتماعية أو المهنية كلمات أو عبارات لا يعرف معناها إلا الأعضاء ومثل هذه اللغة الخاصة يمكن أن تخدم أغراض كثيرة مفيدة يمكن أن تعطي الأعضاء الشعور بالانتماء والترابط واحترام الذات. ويمكنها أيضاً أن تسهل الاتصال بالفعال داخل المجموعة إن استقبال اللغة الخاصة بالمجموعة يمكن أيضاً أن ينتج عنه فشل إذا اشترك فيه غرباء أو مجموعات أخرى. وهذه هي الحالة عندما تستعمل المجموعات مثل هذه اللغة في الإدارة ليس بغرض نقل المجموعات والفهم ولكن بغرض نقل معلومات خاصة بالمجموعة ووظيفتها.

هـ- اختلافات المكانة (Status Differences):

كثيراً ما تعبر الإدارات عن الترتيب الوظيفي من خلال رموز متنوعة ألقاب ومكاتب سجاد وغيره.

مثل هذه الفروقات التي تدل على المكانة يمكن أن تفهم من قبل أشخاص أقل في الراتب الوظيفي على أنها تهديدات وهذا يمكن أن يمنع أو يحرف عملية الاتصال. بالرغم من أنها قد تبدو عاجزة فإن المرضة تفضل أن تسكت بدلاً من أن تعبر عن رأيها أو تسأل سؤالاً لرئيس التمريض. وكثيراً -في محاولة منهم لاستغلال وقتهم جيداً- يجعل الرؤساء هذا العائق صعب التغلب عليه. إن المدير الحكومي أو نائب رئيس البنك يمكن مقابلتهم بموعد مسبق أو غير نظرة فاحصة من مساعد إداري. وهذا يزيد فجوة الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

و - ضغط الوقت Time Pressures:

ضغط الوقت هو أحد عوائق الاتصال إحدى المشاكل الواضحة هي أن المديرين ليس لديهم الوقت الكافي للاتصال كثيراً بموظفيهم. وضغط الوقت يمكن أن يؤدي إلى مشاكل أخطر من هذا إن (قطع الدائرة) يعتبر فشل في نظام الاتصال وهو يحدث كثيراً بسبب ضغط الوقت. وما يعنيه (قطع الدائرة) ببساطة هو إغفال شخص كان لابد أن تشمله الاتصالات.

على سبيل المثال: افترض أن رجل مبيعات يحتاج طلباً سريعاً لعميل هام جداً ويذهب مباشرة إلى مدير الإنتاج بالطلب لأن مدير الإنتاج يدين له بمعروف وتعليق أعضاء المبيعات الآخرون من هذه المعاملة التفصيلية ويبلغوا مدير المبيعات بذلك وطبعاً مدير المبيعات لا يعرف شيئاً عن المعاملة لأنه (قطع الدائرة). وفي بعض الأحياء يكون المرور عبر القنوات الرسمية مكلف جداً أو مستحيل من وجهة النظر العملية.

تخيل ما يحدث لمرض في مستشفى إذا كانت على الممرضة أن تبلغ عن عطل (في جهاز إنقاذ الحياة) إلى رئيس فريق التمريض وهو بالتالي عليه أن يبلغ الأمر على مهندس المستشفى الذي عليه أن يصدر أوامر إلى فريق المهندسين ليقوموا بالإصلاح.

تحسين الاتصال في الإدارات Improving Communication in Organization:

إن المدراء الذين يريدون أن يصبحوا متصلين أفضل لديهم عملان منفصلان يجب القيام بهما: أولاً: يجب أن يحسنوا رسائلهم أي المعلومات التي يريدوا نقلها. ثانياً: يجب أن يبحثوا تحسين فهمهم لما يحاول الآخرون أن يوصلوه إليهم. ولأن الإدارات تتزايد في التنوع فإن فرص فشل الاتصالات قد تزداد.

وقبل فحص الوسائل العامة التي يمكن للمديرين أن يستخدموها لتحسين الاتصالات استشر النصائح الإدارية الآتية والتي تقدم بعض الطرق الخاصة لتحسين الاتصالات في الإدارات المتنوعة.

نصائح إدارية:

تحسين الاتصالات في الإدارات المتنوعة، اتخذ وسيلة فعالة لتحسين الاتصالات في الإدارات المختلفة، الأفكار الآتية طبقت بنجاح في بعض الإدارات مثل: (Apple ،Avon، Carpenter، شركة Prudential Equipment للتأمين).

١ - شجع الموظفين على تنظيم شبكات اتصال مضارية هذه الشبكات تشجع الموظفين على ترتيب الأحداث الحضارية وتوفر رد فعل أو استجابة للإدارة.

٢ - فكر في تأسيس وظيفة إدارية مسئوليتها تشمل تطوير والإشراف على البرامج متعددة الحضارات والبرامج ذات الأحداث الإيجابية.

٣ - أنشئ برنامج إرشادي يتعلم من خلاله الموظفون الجدد ثقافة الشركة.

٤ - احتفل بالإحداث الحضارية مثل: شهر التاريخ الأسود وأسبوع التراث الأسباني البرتغالي.

٥ - نظم ورش عمل إدارية متنوعة والتي تسمح للمديرين باستكشاف معنى أن يكونوا أقلية في مجتمع أغلبية.

المشاركة الوجدانية Empathy:

تتضمن المشاركة الوجدانية التدرب على التلقي أكثر من التدرب على التوصل. ويجب أن يعتمد شكل الاتصال بصورة كبيرة على ما يعرف عن التلقي. وتتطلب المشاركة الوجدانية من المتصلين أن يضعوا أنفسهم مكان المتلقي لكي يتوقعوا التفسير المحتمل للرسالة. المشاركة الوجدانية هي القدرة على أن يضع الشخص نفسه مكان شخص آخر ويفترض أن للشخص وجهات نظر وعواطف. وتذكر أن الفجوة كلما كبرت بين خبرة المتصل والمتلقي كلمات كبر المجهود الذي يجب أن يبذل لإيجاد أرضية مشتركة من الفهم حيث توجد مجالات مشتركة من الخبرة.

تشجيع الثقة المتبادلة Encouraging Mutal Trust:

نحن نعلم أن ضغط الوقت ينفي إمكانية قدرة المدراء على متابعة الاتصال أو تشجيع الاستجابة أو الاتصال (لأعلى) في كل مرة اتصال. وتحت مثل هذه الظروف

فإن جواً من الثقة المتبادلة بين المدراء وموظفيهم يمكن أن يسهل الاتصال. إن المدراء الذين يوجدون جواً من الثقة سيجدون أن المتابعة في كل اتصال أقل ضرورة ولن ينتج عدم فهم بين المرؤوسين بسبب عدم وجود متابعة في كل اتصال وذلك لأنهم تبنوا المصداقية بين المرؤوسين.

التوقيت الفعال Effective Timing:

يتعرض الأفراد لآلاف الرسائل يومياً، وكثير من هذه الرسائل لا يتم تفسيرها واستلامها بسبب استحالة استلامها جميعاً. ومن الهام على المديرين أن يلاحظوا أنهم أثناء محاولاتهم للاتصال بالمتلقي فإن رسائل أخرى تُستقبل في نفس الوقت. وهكذا فإن الرسالة التي يرسلها المديرون قد لا تكون مسموعة. واحتمالية فهم الرسائل تكون كبيرة عندما لا يكون هناك مناقشة من رسائل أخرى[٣٧]. وعلى أساس يومي يمكن تسهيل عملية الاتصال بالتوقيت الجيد للإعلانات الهامة. والعوائق التي ناقشناها قبل ذلك هي نتيجة التوقيت السيء والذي ينتج عنه التحريف والتقدير الشخصي.

تبسيط اللغة Language Simplifying:

تم تصنيف اللغة المعقدة على أنها عائق كبير للاتصال الفعال وكثيراً ما يعاني الطلاب عندما يستخدم المدرسون مفردات تقنية والتي تحول المفاهيم البسيطة إلى ألغاز معقدة. والجامعات ليست هي المكان الوحيد الذي يحدث فيه ذلك، فالدوائر الحكومية معروفة أيضاً باتصالاتها التي كثيراً ما تكون غامضة.

وقد لاحظنا حالات يستعمل فيها المهنيون لغة خاصة بهم في محاولة للاتصال بأفراد خارج مجموعتهم يجب أن يتذكر المديرون أن الاتصال الفعال يتضمن نقل الفهم تماماً مثل نقل المعلومة. فإذا لم يفهم المتلقي فليس هناك اتصال يجب على المدراء تشفير الرسائل بكلمات ورموز لها معنى عند المتلقي.

استخدام الإشاعات Using the Grapevine:

الإشاعات هي قناة هامة لنقل المعلومات وهي موجودة في كل الإدارات وهي تعمل كوسيلة تجاوز وفي كثير من الأحيان تكون أسرع من الوسيلة الرسمية التي تتجاوزها. وقد وصفت وصفاً ملائماً على النحو الآتي (إن لها سرعة القطار المحترق، انها تتسرب من كل الأشياء الخشبية، أمام مكتب المدير وعبر المخازن وفي كل الطرقات) وبسبب أنها مرنه وتضمن اتصالاً وجهاً لوجه فإنها تنقل المعلومات بسرعة.

إن استقالة أحد المسئولين قد تنتشر قبل أن تعلن رسمياً. ومن الناحية الأخرى فإن الإشاعات ليست قناة رسمية للاتصال لذلك يوجد هؤلاء الذين يؤمنون أن المديرين يجب أن يتجنبوا استخدامها لكي لا تصل بنا إلى الحدود الغير أخلاقية وأيضاً لها خطورة فعلية. إن هذا الفصل (أنت الحكم) يناقش القضية الحقيقية لما يمكن أن نفعله تجاه الإشاعات.

الاتصالات الأخلاقية:

إنها مسئولية أعضاء الإدارات أن يتعاملوا أخلاقياً مع بعضهم البعض في تبادل الاتصالات. هناك ثلاثة مبادئ رئيسية تطبق في الاتصالات الداخلية[٣٨]، الأول أن أعضاء الإدارة يجب أن لا يخدعوا بعضهم عن تعمد وهذا ليس سهلاً كما يبدو. وبينما الكذب يظهر بوضوح. هل نقل معلومات اقل من القدر الذي تعرفه يعتبر خرقاً للأخلاقيات؟ لا يوجد إجابة سريعة.

والمبدأ الثاني هو أن الاتصالات بين أعضاء الإدارة لا يجب أن يؤذي أي عضو آخر عن عمد وهذا يعرف بالامتناع عن الأذى وأخيراً فإن أعضاء الإدارة يجب أن تتم معاملتهم بالعدل. وهذا أيضاً يمكن أن يكون صعباً لأن العدالة هي مبدأ نسبي يجب تقييمه في سياق معين.

التجسس التنافسي:

إن جمع المعلومات والبيانات والأفكار عن المنافسين أصبح تجارة كبيرة هل هو أخلاقي؟ إن التجسس على شخص أو على أعمال الآخرين يعتبر شيئاً سيئاً عند البعض ولكن ثمن الاستمرار ضروري عند آخرين. يقترح بعض المديرين أنه طالما لم يتم خرق القانون فإن جمع الاستخبارات من خلال مراجعة المذكرات والظهور بمظهر العميل والبحث في مواقع المنافس الالكترونية والاستماع جيداً للتعليقات وحضور المعارض التجارية والتحدث مع الموظفين الذين لا يكتمون الأسرار كل ذلك يعتبر عمل Business ويغض النظر عن الطريقة التي يظهر بها الشخص في ذلك فإن الاستعمال المتزايد للتجسس على المنافسين خلال العشر سنوات الماضية سبب خسارة لكثير من الشركات الأمريكية ويقدر مكتب التحقيقات الفيدرالي أن الشركات الأمريكية تخسر تقريباً ٢٥٠بليون دولار سنوياً نتيجة التجسس على المنافسين[٣٩] احد الأبحاث وجد أن هناك أربعة نتائج ذات أهمية نتجت عن روابط الاستخبارات التنافسية[٤٠].

١ - فقدان ميزة المنافسة.

٢ - فقدان المشاركة في السوق.

٣ - زيادة تكاليف التطوير والبحث.

٤ - ارتفاع قيمة التأمين.

إن التجسس على المنافسين -هو نظام جمع المعلومات (جميع أشكال الاتصالات) الذي يؤثر في الشركة وتحليل البيانات واتحاد إجراء- قد أصبح ممارسة مقبولة. وإذا ما استخدم بطريقة صحيحة آخذ في الاعتبار السلوك الأخلاقي فإن التجسس التنافسي يمكن أن يزيد سرعة رد فعل الشركة للتغيرات ويساعد المنافسين المهزومين ويحمي أسرار الشركة الخاصة. ولا يوجد طريقة واحدة لجمع الاستخبارات ولكن هناك عدد من الأدوات المتوفرة: خدمات مراقبة الشبكة (www.knowx.com) والكتب ووصلات الانترنت كل هذا يوفر اتصالات قد تكون مفيدة[٤١].

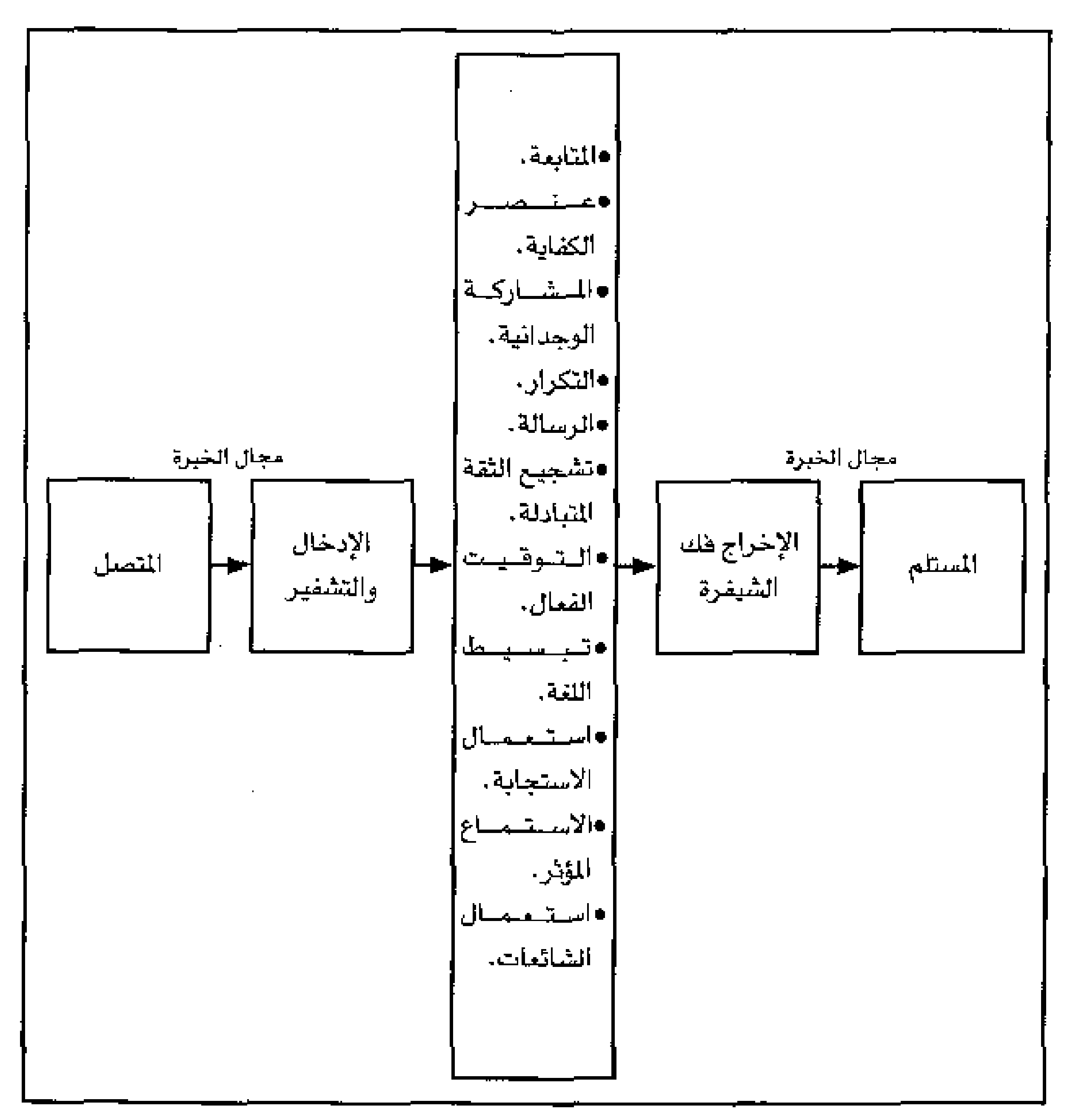
وكان قد اكتشف مثال لممارسة الاستخبارات التنافسية الغير أخلاقية بواسطة (مجموعة جزيرة جرانيت) Granite Island Group in Gloucester Massachusetts إجتاحت الشركة المكاتب بحثاً عن أجهزة مراقبة، ووجدت الشركة آلة تصوير تخص مؤتمرات الفيديو وقد اشتغلت ذاتياً وسجلت لقاءً داخلياً مع أحد العملاء.

واكتشف المحققون أن المنافس قد أنشأ نظاماً يشغل آلة التصوير عن بعد لينظر ويستمع للمناقشة من خلالها[٤٢]. إن الاستخبارات التنافسية ليس عليها أن تتورط في آلات تصوير تعمل عن بعد فمجرد الاستماع إلى أقوال المنافس العامة يمكن أن يكشف المعلومات السرية.

وأحد وكلاء التأمين من (الساحل الغربي West Coast) أعطي في أحد اللقاءات معلومات عن منتج صحي جديد وقد التقطت هذه المعلومة خدمة مراقبة من خدمات الشبكة (Web) واستولى المنافسون على المعلومة ونزلوا إلى السوق أولاً ومعهم عقود حماية خاصة بهم. والخلاصة هي أنه من الصعب جداً أن نجد جانباً من وظيفة المدير لا يتضمن اتصال. وإذا كان الجميع لديهم وجهات نظر مشتركة فأن عملية الاتصال تكون سهلة فكل شخص يأتي إلى الإدارة له شخصيته ومرجعيته وخبرته وخلفياته التي تختلف عن الآخرين. والبناء الإداري نفسه يؤثر على علاقات المكانة (الرتبة الوظيفية) ومستويات المسافة بين الأفراد وهذا بدوره يؤثر على قدرة الأفراد على الاتصال.

في هذا الفصل حاولنا أن نبين العناصر الأساسية في عملية الاتصال وما تحتاجه لتكون فعالة وهذه العناصر ضرورية سواء كانت الاتصالات وجهاً لوجه أو مكتوبة وسواء رأسية أو أفقية أو قطرية في داخل البناء الإداري. وناقشنا العديد من عوائق الاتصال العامة ووسائل كثيرة لتحسين الاتصالات والشكل رقم (١٢) يشرح الوسائل التي يمكن استخدامها لتسهيل اتصالات أكثر فعالية. ونحن ندرك أنه كثيراً ما يوجد وقت غير كاف لاستعمال كثير من التقنيات لتحسين الاتصال وأن المهارات مثل (المشاركة الوجدانية) و(الاستماع الفعال) ليس من السهل تطويرها. وعلى ذلك فالشكل يشرح مشكلة الاتصال الفعال ويقترح المطلوب الشكل (٤-١٣) يبين أن الاتصال هو عملية

(نقل) و(استلام) والمديرون لا بد أن يكونوا ذوي كفاءة في العمليتين يجب أن يفهموا وأن يكونوا مفهومين.



شكل رقم (١٢). الوسائط المستخدمة في نقل المعلومات في إدارات القرن (٢١)

المصدر: (O. Behling, C. Scriesheim and J. Tolliver, "Present Theories and New Directions in Theories of Work Effort", "Journal of Supplement Abstract Service of the American Psychological Association. 1974, p. 94)

ملخص لأهم النقاط:

- عملية الاتصال هي واحدة من العمليات الهامة والتي تبعث الحياة في البناء الإداري والعملية تشمل خمسة عناصر: المتصل - ناقل المعلومة - والذي يبدأ العملية ثم الرسالة - وهي التي تنتج عن الإدخال والتي تعبر عن هدف المتصل ثم الوسيط وهي القناة أو الحامل الذي يستخدم لنقل الرسالة ثم المستلم وهو الشخص الذي توجه إليه الرسالة ثم الاستجابة أو صدى العمل وهي الآتية التي توضح للمتصل ما إذا كانت الرسالة قد تم استلامها وفهمها.
- حركة الاتصالات تتحرك في أحد اتجاهات أربعة: الاتصال (لأسفل) وهي الأكثر انتشاراً وتشمل تعليمات الوظيفة والإجراءات والسياسات. والاتصال (لأعلى) قد يكون على نفس الأهمية وقد يتضمن استعمال صناديق اقتراح ولقاءات جماعية أو شكاوي والاتصال الأفقية والقطرية وتخدم كوظيفة تنسيقية هامة.
- تقنيات المعلومات مثل البريد الالكتروني والبريد الصوتي ومؤتمرات الفيديو واللقاءات الالكترونية أصبحت منتشرة في جميع الإدارات من جميع الأحجام ولابد من أخذ الحذر في: كيف وحتى وأين تستخدم هذه التقنيات.
- الاتصالات بين الأشخاص وهي التي تتحرك من شخص إلى آخر وجهاً لوجه انفرادي أو في مجموعة وبالإضافة إلى إعطاء المعلومات المطلوبة فإن الاتصالات بين الأشخاص يمكن أن تؤثر أيضاً على كيفية شعور الناس نحو الإدارة وأعضاءها. وأسلوب التبادل الشخصي style Interpersanal هو مصطلح يستخدم ليصف الطريقة التي يفضل بها الشخص أن يتعامل مع الآخرين في مواقف الاتصالات بين الأشخاص.
- وفي بيئة الأعمال الدولية فإن الاحتياج للاتصال مع أعضاء من حضارات أخرى قد أصبح مألوفاً. وبالإضافة إلى مشاكل اللغة الواضحة فإن عادات وقيم ومفاهيم الحضارات المختلفة تساهم في تعقيد الاتصالات المؤثرة وأحد العوائق بذات الأهمية هو التعصب الذي يعين الاتجاه لاعتبار قيم إحدى البلاد أفضل من قيم البلاد الأخرى.

- ويوجد عوائق كثيرة للاتصالات المؤثرة ومن أهمها: المرجعية والاستماع الانتقائي وتقدير الأهمية والمصداقية والانتقاء واللغة الخاصة بفئة معينة والاختلافات في المكانة الوظيفية وضغط الوقت وكثرة الاتصالات.
- إن تحسين الاتصالات الإدارية هو عملية مستمرة وتشمل التقنيات الخاصة بذلك المتابعة وتنظيم حركة المعلومات.

واستخدام صدى العمل والمشاركة الوجدانية والتكرار وتشجيع الثقة المتبادلة والتوقيت المؤثر وتبسيط اللغة والاستماع المؤثر واستخدام الإشاعات والترويج للاتصالات الأخلاقية.

مراجع الفصل السادس

1 - Faith, L., Greenstein, S. (2002). **Communications policy and information technology: Promises, problems and prospects**, MA, MIT Press Cambridge.

2 - Lass Well, H. D. (1948). **Power and personality**, W. W., Norton, New York, pp. 37-51.

3 - Schramm, W. (1953). **The process and effects of mass communications,** University of Illiners Press, Urbana, pp. 3-26.

4 - Echikson, W. (2000). Nestle, An Elephant Dances, **Business Week** N°11 , December, pp. 44-48.

5 - Baltes, B. B., Dickson, M. W. (2002). Computer-Mediated Communication and Group Decision Making: A Meta Analysis, **Organizational behavior and human decision processes**, N° 1, pp. 156-179.

6 - Green, T. B., Knippen, J. T. (1999). **Breaking the barrier to upward communication**, CT: Quorim Westport.

7 - Jones, E. S., Lebaron, D. C. (2002). Research on the relationship between verbal and non-verbal communication: Emerging integrations, **Journal of Communication**, N° 3, pp. 499-504.

8 - Leeds, D. (1995). Body language: Actions speak louder than words, **National underwriter**, May, pp. 18-19.

9 - Hofstede, G. (1999). The universal and the specific in 21st Century Management, **Organizational Dynamics**, Summer, pp. 34-44.

10 - Leeds, D., Body Language.

11 - Carlson, J. R., Zmid R. W. (1999). Channel Expansion Theory and the Experimental Nature of Media Richness Perception, **Academy of Management Journal**, pp. 153-170.

12 - Kreps, G. L. (1990). **Organizational Communication**, Logman, New York, p. 203.

13 - Korver, F., Ven Ruler, B. (2003). The relationship between corporate identity structures and communciation structures. **Journal of communication management**, N° 3, pp.197-209.

14 - Russ, G. S., Deft, R. L. (1990). Media Selection and Manageeial Characteristics in Organizational Communication, **Management Communication Quarterly**, pp. 1515-175.

15 - Gallon, P. (2001). **How the internet works?** A division of Macmillan Computer Publishing Indianapolis.

16 - "Internet at a glance", **Business 2.0**, October, p.282.

17 - Roberts, B. (2003). Portal take off, **HR Magazine** N° 2, pp. 95-99.

18 - Hayes, M. (2003). Hungry for Bottom–Line Results, **Information Week**, N° 22, September, pp. 107-108.

19 - "Gambits and gadgets in the world of technology", **The WallStreet Journal**, N° 5, June, p. B4.

20 - Levih, D., Mahowuld, R. P. (2002). **World Wide E-Mail Usage Forecast, 2002-2006. Know what's coming your way**, IDC Report # 27975.

21 - Bulkeley, W. (2002), Instant messages goes corporate you can't hide, **the WallStreet Journal**, N° 4, p. B1.

22 - Osterman, M. D. (2003). Instant messaging in the enterprise, **Business Communications Review**, N° 1, pp. 59-63.

23 - Paradis, T. (2002). Message To WallStreet: Save E-Mail, **The Wall Street Journal**, N° 4, p. C5.

24 - Conlin, M. (2000). Workers Surf at your Own Risk, **Business Week**, N°12, June, pp. 105-106.

25 - Guilday, E. (2000). Voicemail Like a Pro, **Training and development**, October, pp. 68-69.

26 - Montzer, T. (2003). Victory for video conferencing, **Information week**, December, p. 58.

27 - Neuman, S. (2003). SARS Leaves a Silver Lining: Companies saved by video conferencing, **the WallStreet Journal**, N° 8, July, p. A14.

28 - WWW. hp.com and annual report, 2002, of hewlettpackard.

29 - Patti, J. M., Argee, S. (1990). Communication relationship satisfaction and organizational commitment, **Group and organizational studies**, March, pp. 44-52.

30 - Guffey, E. M. (2000). **Business Communication**, OH: South Western Cincinnati, p. 50.

31 - Hall, E. T., Hall, M. R. (1898). **Understanding cultural differences: Germans French, and Americans**, ME: Inter Cultural Press, Yarmouth

32 - Harris, P., Morzn, R. (2000). **Managing cultural differences**, MA Butterworth Heinemann Publishing, Newton.

33 - Hall, E. T. Hall, M. R. (1989). understanding cultural differences.

34 - Ibid.

35 - WWW. fourseasons.com.

36 - Nash, K. S. (1998). Tech Jorgon to Heavily Affect Microsoft Fate, **Computer World**, N° 48, November, pp. 1-2.

37 - Hall, D. T. Otazo, K. L. (1999). Behind Closed Doors. What really happens in executive coaching, **Organizational Dynamics**, Winter, pp. 39-53.

38 - Kreps, **Organizational communication**, pp. 250-251.

39 - Stanley, A., Crabb, C. (2000). Competitive Espionage No longer a Hidden Threat, **Chemical Engineering**, N° 13, p. 82.

40 - ASIS/Price Water House Coopers, Trends in Proprietary in Information Loss, VA: American Society of Industrial Security Alexandria.

41 - Ashfinaze, C. (2000). Spies Like US, **Business Week**, June, pp. F24-F32.

42 - Ibid.



ضغوط العمل

الفصل السابع
ضغوط العمل

مقدمة:

نحن نعرف أن خبرة ضغط العمل ليست جديدة. فقد واجه أسلافنا الذين عاشوا في الكهوف الضغط كل مرة يتركون فيها كهوفهم ويواجهوا عدوهم، النمور ذات الأسنان القوية[1]. وقد اختفت النمور التي ظهرت في الأعوام الماضية، ولكن حل محلها العبء الثقيل للعمل والرئيس المتذمر ومشاكل الحاسب الآلي والمواعيد النهائية وإنتاج الكميات القليلة والاندماجات والوظائف السيئة التصميم وعدم التوفيق في الزواج والأزمات المالية وتسريع معدلات التغيير.

وتتفاعل هذه الأعباء المتعلقة والغير متعلقة بالعمل وتخلق ضغط على الأفراد في الوظيفة وخارج الوظيفة.

ويركز هذا الفصل مبدئياً على الأفراد في العمل في المنظمات، كما يركز على الضغط الذي يتم خلقه في هذا المحيط. وينشأ الكثير من الضغط الذي يعاني منه الأشخاص في المجتمع الصناعي، في المنظمات، ويؤثر أغلب الضغط الذي ينشأ في أي مكان آخر على سلوكنا وأدائنا في نفس المنظمات. وفي هذه المقالة، "من يقوم بهزيمة الضغط وكيف"، وتعد عملية تعريف الضغط بطرق مختلفة هي إحدى القضايا المعقدة في فهم الضغط.

تعريف الضغط:

تعني كلمة الضغط أشياء مختلفة لمختلف الأشخاص. وعلى العموم يمكن وصف الضغط على أنه الشعور بالتوتر أو القلق أو الهم. وعلميا تعتبر كل هذه المشاعر إظهار

لخبرة الضغط ن وهي استجابة مبرمجة ومعقدة إلى التهديد المدرك والذي يمكن أن يكون له نتائج إيجابية وسلبية. ويمكن أن نعرف الضغط بأنه هو أسلوب متكيف يتم تهدئته من قبل الفروق الفردية والذي يكون نتيجة لأي فعل أو موقف أو حدث والتي تفرض طلبات خاصة على الشخص. أما الضاغط فهو حدث أو موفق خارجي والذي يكون ضار بالشخص. ونحن نعتقد أنه من المفيد أن ننظر إلى الضغط على أنه الاستجابة التي يقوم بها الشخص ومن أجل تعيين ظروف المثير -الأفعال والمواقف والأحداث- مثل: الضواغط، هذه يسمح لنا بتركيز الاهتمام على ملامح البيئة التنظيمية والتي تكون منتجات ممكنة للضغط. وسواء كان يتم الشعور الفعلي بالضغط أو تجربته من قبل شخص آخر، وسوف يعتمد ذلك على الخصائص الفريدة لها الشخص. ولاحظ أن هذا التعريف يركز على أن الضغط هو استجابة مكيفة. وبالتالي فهو من المهم فهم أن الضغط يأتي نتيجة التعامل مع شيء ما والذي يؤدي إلى فرض طلبات خاصة علينا. وخاصة هنا يعني التهديد الغير المعتاد والمادي أو النفسي، أو خارج المجموعة المعتادة لخبراتنا. ويعتبر البدء في التعيين في وظيفة جديدة وتغيير الرؤساء والكاوتش المثقوب وفقدان موعد الطائرة وارتكاب خطأ في العمل والاجتماع مع الرئيس من أجل تقييم الأداء كل هذه الأفعال أو المواقف أو الأحداث من الممكن أن تفرض عليك طلبات خاصة .ومن هذا المنطلق فإنها تكون ضواغط ممكنة. ونقول ممكنة لأن ليست كل الضواغط تفرض دائما نفس الطلبات على الأشخاص. على سبيل المثال من الممكن أن يكون الاجتماع مع الرئيس من أجل تقييم الأداء شديد الضغط على أحمد وليس الأقل ضغطا على خالد زميله في العمل. ويؤدي هذا الاجتماع إلى فرض طلبات خاصة على أحمد والتي لا تفرضها على خالد. وبالتالي يعتبر هنا الاجتماع ضاغط على أحمد وليس ضاغط على خالد.

ومن أجل أن يؤدي أي فعل أو موفق أو حدث إلى الضغط، يجب أن يتم إدراكه من قبل الفرد على أنه مصدر للتهديد أو التحدي أو الضرر. وإذا لم يكن هناك أي عواقب مدركة - جيدة أو سيئة - فلا يكون هناك احتمالية لحدوث الضغط[٢].

هل تكون المنظمة مسئولة عن الضغط على الفرد؟

كان جيمس كارتر عامل في خط تجميع السيارات والذي تم توظيفه من قبل شركة جنرال موتورز. وفي العمل كان يعاني من صعوبة في مسايرة سرعة خط الإنتاج. فإن الخط يمر على محطة عمله بسرعة أكبر من التي يكون قادر في بعض الأوقات على أداء العمليات التي يكون مسئول عنها. وتم زيادة الضغط على جيمس عن طريق توجيه المدير للنقد المتكرر له بسبب إخفاقه في مسايرة العمل. وقد أصبح الضغط مؤخراً أكثر مما يمكنه أن يكون على نفس مستواه وقد عانى من انكسار نفسي. فإنه يريد أن يتم تعويضه عن "إصابته العقلية" وأن يتلقى مدفوعات عجز العمال. وقد حاولت شركة جنرال موتورز (GM) أن تتثبت بالبراهين أنها لم تكن الوظيفة هي التي سببت المشكلة، حيث يقوم آلاف العمال بنفس الوظيفة في مصانع التجميع بدون مشاكل. وقد ذكرت جنرال موتورز أنه كان نتيجة لرد فعل كارتر تجاه الوظيفة، وبالتالي لا تكون الشركة مسئولة.

هل مثل ضغط كارتر إصابة؟ هل كانت جنرال موتورز مسئولة (GM)؟ أنت تكون الحكم! اكتشافك أنها تسبب الضغط. وإذا كنت تتوقع أن التسريح المؤقت للعمالة سوف يتبعه فترة مطولة من البطالة، سوف تراها على الأرجح حدث أكثر أهمية عما إذا كان تم التأكيد الفوري لإعادة التوظيف. ويشير الغموض إلى الافتقار إلى الوضوح عما سوف يحدث. وقد تكون الشائعات المتعلقة بتعطيل التسريح المؤقت للعمالة أكثر ضغطاً من المعرفة الأكيدة أنهم سوف يتم تسريحهم.

وفي الحالة الأخيرة على الأقل، يمكنهم وضع الخطط للتعامل مع الموقف. وبشكل متكرر، تفرض "عدم المعرفة" طلبات على الأشخاص أكثر من التي تفرضها في حالة المعرفة، حتى إذا تم إدراك النتيجة المعروفة على أنها سلبية.

وفي النهاية، يعتبر البقاء عامل مهم. وعموماً، كلما زادت الفترة التي يتم فيها فرض الطلبات علينا، كلما زاد ضغط الموقف. وقد يكون تعيين الوظيفة الكريهة التي تبقى لمدة يوم أو يومين فقط قليلة الإزعاج، ولكن إذا استغرق نفس التعيين ستة أشهر، قد يكون معذب جداً. يتحمل أغلب الأشخاص الفترات القصيرة للنشاط المادي العنيف دون

إرهاق، وبالرغم من ذلك فإن تطويل البقاء وحتى الأكثر ملائمة من بيننا سوف يصاب بالتعب. ونفس الشيء ينطبق على الضواغط. وفي بعض الأوقات يتم الإشارة إلى ضغط الفترة القصيرة بالضغط الحاد. فقد يستغرق بضع ثواني، أو بضع ساعات أو حتى بضع أيام. ومن ناحية أخرى، في بعض الأوقات تتم الإشارة إليه على أنه ضغط مزمن.

وقد يستمر الضغط المزمن لشهور ولسنوات. فهو يمثل توتر مستمر يمر به الأشخاص في الشرق الأوسط أو الاضطراب الذي تجلبه السباقات العرقية في كل من الشيشان وروسيا. ومن المحتمل أيضاً أن يكون بسبب الضغط القاسي الذي يكتشفه الشخص في الوظيفة التي لا يشعر بالرضا في أدائها، أو الطلبات الثابتة التي يتم طلبها من قبل رئيس غير عقلاني أو المعاناة التي لا تنتهي من أجل التقدم في المسار الوظيفي الذي قام الشخص باختياره.

نموذج الضغط:

وبالنسبة لأغلب الأشخاص الموظفين، فإن الوقت الذي تستغرقه الأنشطة المتعلقة بالعمل والغير متعلقة بالعمل والإعداد يمثل أكثر بكثير من الالتزام بـ ٤٠ ساعة في الأسبوع. ويمثل العمل جزء رئيسي من حياتنا، وتكون الأنشطة المتعلقة بالعمل والغير متعلقة بالعمل مستقلة بشكل كبير. ودائماً كان التمييز بين الضغط في العمل والضغط في المنزل صورياً في أفضل الأوضاع. ومع التزايد المتفجر للأزواج المزدوجة المسار الوظيفي في الجزء الأخير من القرن العشرين، تم التعتيم حتى على هذا التمييز الصوري. وبالرغم من ذلك، فإن اهتمامنا الأساسي هنا يكون متعلق بالضواغط المباشرة المتعلقة بالعمل.

ضواغط العمل الفردية والجماعية والتنظيمية:

وتعتبر الضواغط هي تلك الأفعال أو المواقف أو الأحداث التي تفرض طلبات خاصة على الشخص. وحيث أنه، في الظروف الصحيحة، يستطيع أن يفرض أي حدث واقعي طلبات خاصة على الشخص، فإن قائمة الضواغط الممكنة غير محدودة. وسوف نقوم

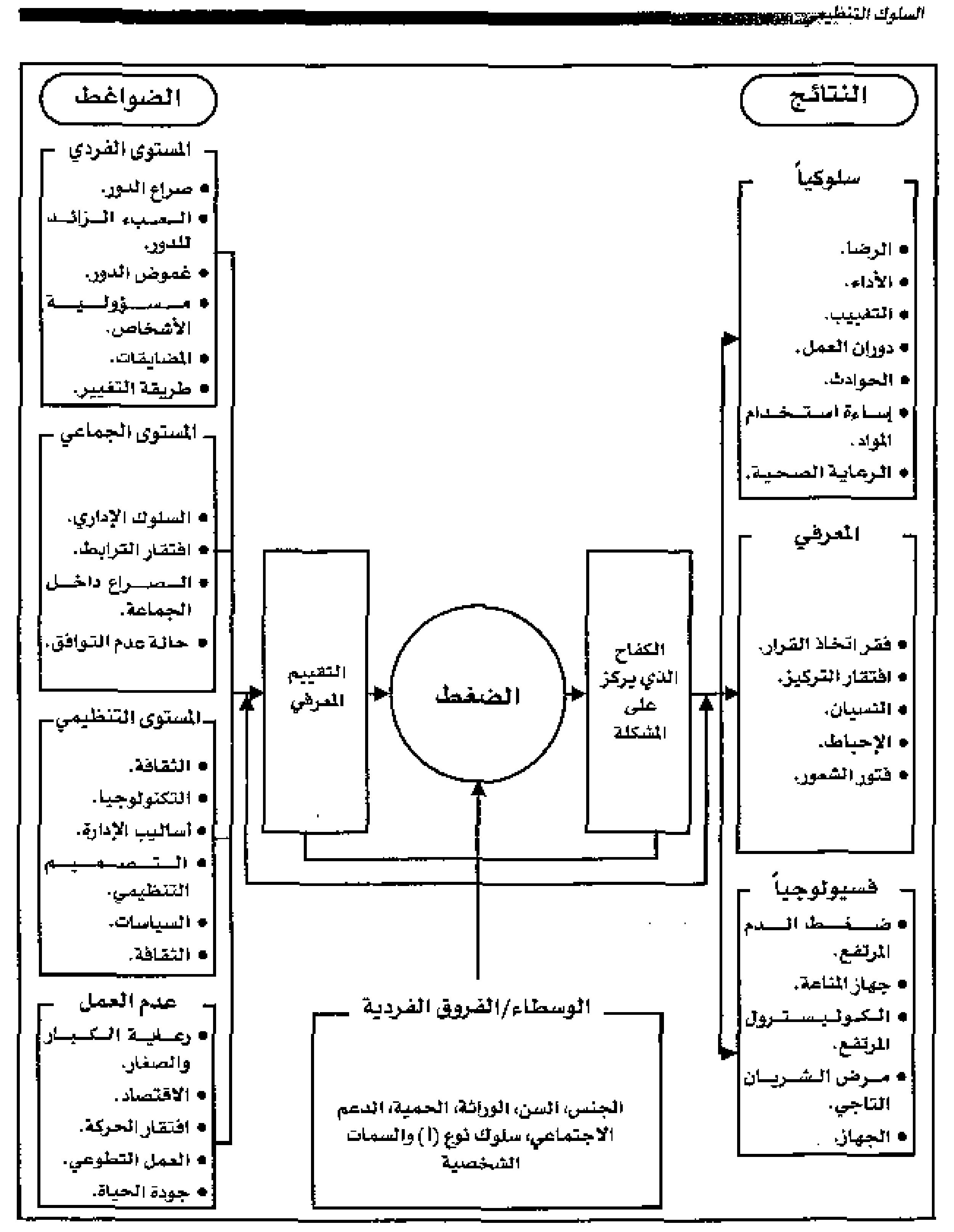
بتحديد فحصنا على عدد صغير من الضواغط والتي تكون شائعة نسبياً في كل فئة من الفئات الثلاثة المتعلقة بالعمل في النموذج الذي نقدمه.

الضواغط الفردية:

أ - صراع الدور:

ينبثق عندما يتلقى الشخص رسالة متضاربة فيما يتعلق بالدور الملائم للسلوك ويتواجد صراع الدور، عندما يكون هناك صراع بين توافق الفرد مع مجموعة من التوقعات المتعلقة بالوظيفة وبين التوافق مع مجموعة أخرى من التوقعات. وتتضمن أوجه صراع الدور: التمزق نتيجة طلبات الوظيفة المتصارعة من المشرف والضغط المستمر من أجل مسايرة الأشخاص الذين لا نتوافق معهم[٣]. ويصرف النظر عن ما إذا حدث صراع الدور نتيجة السياسات التنظيمية أو كنتيجة للأشخاص، فقد يمثل ذلك ضاغط هام لبعض الأفراد. على سبيل المثال، قررت دراسة في مركز جودارد لرحلات الفضاء، أن حوالي ٦٧ في المائة من الموظفين أظهروا درجة ما من صراع الدور. بالإضافة إلى ذلك فقد كشفت الدراسة أن الموظفين لدى جودارد الذين عانوا من صراع أكثر للدور، عانوا أيضاً من رضا قليل بالوظيفة وتوتر مرتفع متعلق بالوظيفة. ومن الشيق ملاحظة أن الباحثين اكتشفوا أيضاً أنه كلما زادت القوة أو السلطة للأشخاص الذين يعملون على إرسال رسائل متصارعة، كلما زاد السخط على الوظيفة الذي يحدث نتيجة لصراع الدور[٤].

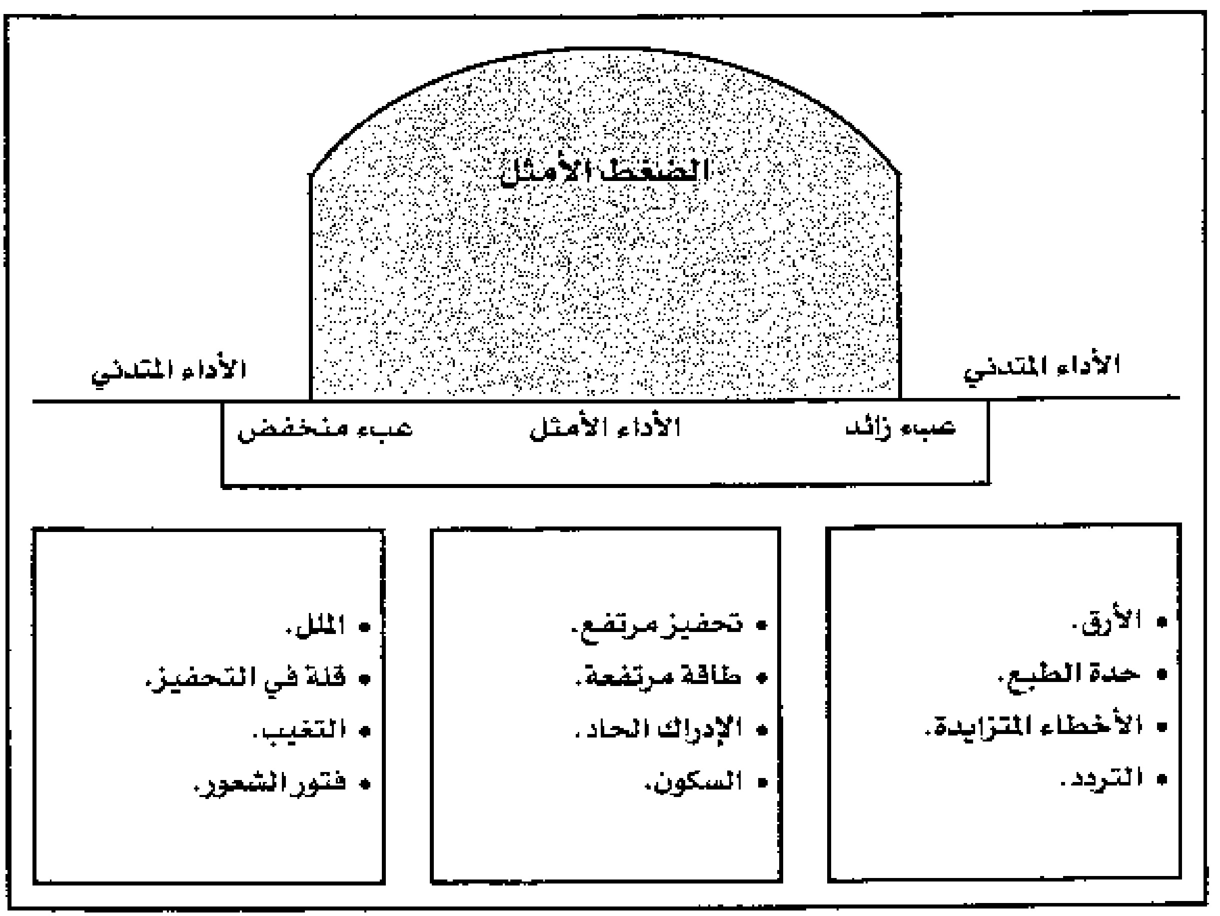
ويحدث النوع السائد المتزايد من صراع الدور عند تداخل الأدوار المتعلقة بالعمل والغير متعلقة بالعمل مع بعضها البعض. وتتضمن أكثر الأدوار الغير متعلقة بالعمل الشائعة والمرتبطة بهذا النمط من الصراع، تلك التي تحدث بين الزوج والأهل. وتعتبر الموازنة بين طلبات العمل وأدوار الأسرة من أهم المهام اليومية بالنسبة لعدد متزايد من الموظفين البالغين. ويعتبر ضغط العمل المتأخر وأخذ العمل إلى المنزل وقضاء وقت أطول في السفر والانتقال إلى مكان جديد من أجل التقدم، أمثلة قليلة عن المصادر الممكنة لإحداث الصراع بين العمل والأسرة[٥].



شكل رقم (١٣). نموذج للضواغط والضغط والنتائج

المصدر: (O. Behling, C. Scriesheim and J. Tolliver, "Present Theories and New Directions in Theories of Work Effort", "Journal of Supplement Abstract Service of the American Psychological Association. 1974, p. 94)

ب - العبء المنخفض (السلسة المستمرة للعبء المنخفض والعبء الزائد):



شكل رقم (١٤): الضغط الأمثل

المصدر: (O. Behling, C. Scriesheim and J. Tolliver, "Present Theories and New Directions in Theories of Work Effort", "Journal of Supplement Abstract Service of the American Psychological Association. 1974, p. 94)

تمييز علامات التحذير فيما يتعلق بالضغط على الموظفين، وباعتبارك مدير يجب أن تكون متنبه إلى علامات التحذير المتعلقة بالضغط بين مرؤوسيك. ويعتبر التغيير في السلوك واحد من المؤشرات. وتتضمن أكثر التغييرات شيوعاً:

١ - يظهر الموظف المعتاد على الدقة في المواعيد نموذج التباطؤ (أو تطوير العامل المؤتمن عادة لنموذج من التغيبات).

٢ - يصبح الموظف الاجتماعي المعتاد على ذلك انطوائي أو أقل نموذجية، يصبح الوحيد فجأة فراشة اجتماعية.

٣ - أن يقوم الموظف، الذي يكون عمله عادة دقيق ويظهر اهتمام بالتفاصيل، بأداء عمل فوضوي أو ناقص أو منحدر.

٤ - يبدأ صانع القرارات الجيدة في اتخاذ قرارات سيئة (أو يبدو أنه لم يعد قادر على اتخاذ القرارات).

٥ - أن يصبح الموظف الهادئ الذي يحتفظ بعلاقات جيدة مع الآخرين، سريع الغضب وجاف.

٦ - أن يهمل الموظف الذي اعتاد على المظاهر الابتهاج، في مظهره أو مظهرها.

وواقعياً كل شخص قد مر بتجربة العبء الزائد للعمل لمرة واحدة أو أكثر ويزيد معدل الحدوث. وقد يتكون العبء الزائد من نوعين: الكيفي أو الكمي[٦]. ويحدث العبء الزائد الكيفي عندما يشعر الأشخاص بالافتقار إلى القدرة على استكمال وظائفهم أو أنه تم وضع معايير الأداء في مكانة شديدة من الارتفاع. ومن ناحية أخرى، فإن العبء الزائد الكمي يحدث نتيجة وجود أشياء عديدة للقيام بها أو عدم وجود الوقت الكافي لاستكمال الوظيفة. وكما تحاول المنظمات أن تعمل على زيادة الإنتاجية، في حين تقليل حجم قوة العمل، يزداد العبء الزائد الكمي (كما يفعل الضغط). وقد تمت مقاضاة شركة القانون في نيويورك لكليري وجوتليب وستين وهاميلتون، من قبل والد أحد الزملاء في الشركة.

فقد سبب فشل الزميل في أن يكون على نفس مستوى عبء العمل، إلى إقدامه على الانتحار عن طريق الإلقاء بنفسه من سطح مبنى الشركة[٧].

ومن الناحية الصحية، أثبتت العديد من الدراسات أن العبء الزائد الكمي قد يؤدي إلى حدوث تغييرات كيميحياتية وخصوصاً حدوث ارتفاعات في مستويات الكلوليسترول في الدم. وقد قامت إحدى الدراسات بفحص علاقة العبء الزائد والعبء المنخفض والضغط بين ١٫٥٤٠ تنفيذي. وقد أظهر هؤلاء التنفيذيين في النهايات المرتفعة والمنخفضة في نطاق الضغط، مشاكل طبية أكثر أهمية[٨].

وقد اقترحت هذه الدراسة أن العلاقة بين الضواغط والضغط والمرض قد تمثل منحنيات. بحيث يمثل هؤلاء الذين يتحملون عبء منخفض والذين يتحملون عبء زائد نهايتين من السلسة المستمرة، كل واحدة بعدد متصاعد من المشاكل الطبية. وقد تم تقديم التسلسل المستمر للعبء المنخفض والعبء الزائد في الشكل رقم ١٤ ويوفر مستوى الضغط الأمثل، أفضل موزانة للتحدي والمسئولية والمكافأة. وقد تزيد التأثيرات السلبية الممكنة، عندما يزدوج العبء الزائد مع القدرة المنخفضة للتحكم في طلبات العمل[٩]. ويقترح البحث أنه عندما يمر الأفراد بتجربة الطلبات المرتفعة للعمل إلى جانب وجود تحكم قليل أو عدم وجود تحكم على هذه الطلبات، فإن التغييرات الفسيولوجية تستمر حتى بعد ترك الفرد للعمل[١٠].

وربما كان أكثر الضواغط الفردية السائدة هي خطوة التغيير القاسية التي تعتبر جزء من الحياة اليومية. ولم نشهد في تاريخ المجتمع الصناعي مثل هذا التغيير السريع في العالم من حولنا. ويتضمن الثلث الأخير من القرن العشرين مجيء هذه العجائب مثل الأقمار الصناعية للاتصالات والهبوط على سطح القمر ونقل الأعضاء البشرية وتكنولوجيا الليزر ومحطات الطاقة الذرية والقذائف العابرة للقارات ووسائل النقل الفوق صوتية والقلوب الصناعية بالإضافة إلى العديد من التطورات الأخرى العصرية. ولم تكن خطوة التغيير داخل المنظمات بأقل غرابة عند مستهل القرن الواحد والعشرين.

ومن ناحية أخرى، لم يظهر الأشخاص الذين مروا بقفزة تغيير كبيرة أي مشاكل صحية على الإطلاق. ولسبب ما، فإن هؤلاء الأشخاص كانت لديهم القوة الكافية للصمود للعواقب السلبية لجرعات التغيير الكبيرة، في حين لم يستطيع آخرين الصمود لها.

لماذا يمثل هذا السؤال مكيدة. اقترح أحد الباحثين التنظيميين، وهي سوزان كوباسا، أن الأفراد الذين مروا بمعدلات كبيرة من التغيير دون أن يعانوا تباعاً من مشاكل صحية

قد يختلفوا في شخصيتهم عن هؤلاء الذين عانوا من مشاكل صحية متتالية. وقد أشارت إلى الخاصية الشخصية[11].

ج - الصلابة:

والصلابة هي السمة الشخصية التي يبدو أنها تصقل استجابة الفرد للضغط. والشخص الصلب الذي يفترض أنه أو (أنها) يتمتع بالتحكم، يكون أجدر على مسايرة الأنشطة كما أنه يتعامل مع التغيير على أنه تحدي.

ويبدو أن الأشخاص ذوي الشخصية الصلبة أنهم يمتلكوا ثلاث خصائص هامة. أولاً، أنهم يعتقدوا أنهم بإمكانهم التحكم في الأحداث التي يواجهوها. ثانياً، يكونوا أجدر على مسايرة الأنشطة في حياتهم. ثالثاً، فإنهم يتعاملوا مع التغيير في حياتهم على أنه تحدي. وفي دراسة طولية لاختبار نظرية الثلاث خصائص للصلابة، تم إجراء دراسة على المديرين لفترة أكثر من عامين. وقد اكتشف أنه كلما زادت خصائص الصلابة للمدير، كلما قل تأثير التغييرات الحياتية على الصحة الشخصية للفرد[12].

ويبدو أن الصلابة تعمل على توازن أو صقل التأثير السلبي للتغيير. وقد تم تقديم الصلابة على أنها العامل الذي يخفض من الضغط عن طريق تغيير الطريقة التي يتم من خلالها إدراك الضواغط. ويكون الشخص الصلب قادر على العمل من خلال ومن حول الضواغط، في حين يكون الشخص الأقل صلابة مقهور وغير قادر على أن يكون على نفس المستوى. وتحاول الاستجابة الصلبة عن طريق المكافحة، عمل الضبط واتخاذ الضواغط كتحديات. ويؤدي هذا النوع من الاستجابة نموذجياً إلى عواقب سلوكية ومعرفية وفسيولوجية أفضل.

وتتكاثر الضواغط الفردية. فإنهم لا يئدوا فقط إلى حدوث الضغط بل وأيضاً قد يحدثوا عدد من العواقب السلبية. وكما سنرى مؤخراً في هذا الباب، فقد تؤثر عواقب الضغط ليس فقط على الصحة ولكن أيضاً على تنوع من متغيرات الأداء الوظيفي. ويقترح صندوق المواجهة التنظيمية القريب أن الضغط قد يكون متعلق بالسلوك الغير أخلاقي.

الضواغط الجماعية والتنظيمية وغير المتعلقة بالعمل:

وتعتبر قائمة الضواغط التنظيمية والجماعية المحتملة طويلة. وعلى سبيل المثال، في هذا الفصل، يتم مناقشة عدد من الخصائص الجماعية. وتتضمن النماذج الجماعية والقيادة والتسلسل الهرمي. ومن الممكن أن تكون كل واحدة من هؤلاء ضاغط لبعض أعضاء الجماعة، كما يمكن أيضاً أن تكون الأنواع المختلفة من الصراع الجماعي ضاغط. إحدى المشاكل في مناقشة الضواغط الجماعية والتنظيمية، وفي الفقرات التالية، سوف نوضح بإيجاز ما نشعر أنها من الضواغط الأكثر أهمية.

المشاركة:

وتشير المشاركة إلى مدى تضمين معرفة وآراء وأفكار الفرد في عملية اتخاذ القرار. ولبعض الأشخاص، تعتبر المشاركة جزء هام من العمل في المنظمات. وسوف تكون المنظمات والجماعات التي لا تشجع أو تسمح بالمشاركة، مصدر للإحباط لهؤلاء الذين يقوموا بتقييمه. وبالمثل، يشعر البعض بالإحباط بسبب التأخيرات المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرار. وقد يرى البعض أن المشاركة في اتخاذ القرار تعد بمثابة تهديد للحق التقليدي للمدير ليكون له الكلمة الأخيرة. وسوف تعمل المشاركة كضاغط على هؤلاء الأشخاص.

العلاقات الداخلية وبين الجماعات:

قد تكون العلاقات السيئة داخل وبين الجماعات، مصدر للضغط. وقد تتضمن العلاقات السيئة الثقة المنخفضة والافتقار إلى التماسك والمساندة المنخفضة والافتقار إلى الرغبة في الاستماع إلى أو في التعامل مع المشاكل التي تواجه الجماعة أو العضو في الجماعة. هل تتعلق بعض السلوكيات الغير أخلاقية بالضغط؟ هل قمت من قبل:

- بادعاء أنك مريض، في حين أنك كنت في الحقيقة غير ذلك؟
- بالكذب على رئيس أو مرؤوس أو عميل؟
- باتخاذ وقت أكثر مما تستحق للراحة أو للغذاء؟
- باكتساب ثقة على حساب شخص آخر؟
- بالمبالغة في الوقت الذي قضيته في العمل المستود إليك؟

إذا كانت إجابتك "بنعم" على واحدة أو أكثر من هذه الأسئلة، فإنك تفعل مثلما يفعل الكثير من الأشخاص. وبالرغم من الرغبة المتجددة في أخلاقيات الموظف وصاحب العمل في غضون السنوات الأخيرة العديدة، إلا أن الخيانة في مكان العمل أصبحت عادة شائعة مثلها مثل أجازة يوم الجمعة.

وتقريباً اشترك نصف العمال في أعمال غير أخلاقية و/أو غير قانونية خلال السنة الأخيرة، وذلك طبقاً لمسح تم استكماله من قبل جمعية أخلاق الموظف والمكتتبين الدستورين للحياة والمستشارين الدستورين الماليين(١٣).

وطبقاً لنتائج المسح، قد يتم إلقاء اللوم في العديد من المنظمات على المناخ المرتفع الضغط. ومواجهة طلبات ساعات العمل الإضافية، والحاجة إلى الموازنة بين العمل والأسرة والتقليل في حجم الإنتاج المتعلق بعدم أمن الوظيفة، يستطيع العمال القول بأنهم يشعرون بضغط أكبر مما كان يشعرون به منذ خمس سنوات ماضية إلى جانب الضغط المتزايد للتصرف الغير أخلاقي. وطبقاً لجون درايسكيل وهو نائب رئيس جمعية المكتتبين والمستشارين الماليين فإن، "الضغط اليومي شديد، وهي تلك الضغوط التي قد تدفع إلى ممارسات غير أخلاقية".

السياسات التنظيمية:

قد تكون المستويات المرتفعة للسلوك السياسي في المنظمات مصدر للضغط على العديد من الموظفين. ويشار إلى سياسات المكتب بشكل منتظم على أنها الضاغط الأساسي في المنظمات. وقد يعمل النشاط السياسي والألعاب وصراع السلطة على خلق الاحتكاك وزيادة المنافسة في الخلل الوظيفي بين الأفراد والجماعات وزيادة الضغط.

الثقافة التنظيمية:

ومثل الأفراد فتمتلك المنظمات أيضاً شخصيات مميزة. ويتم تشكيل شخصية المنظمة بشكل كبير من قبل كبار التنفيذيين. ويستطيع الفريق الاستبدادي والطاغي التنفيذي خلق ثقافة مليئة بالخوف. وقد احتسب إرنست جالو على أنه منتج للضغط

في جالو ونري بسبب الثقافة التي عمل على تأسيسها بأسلوبه القاسي في القيادة والإصرار المتعنت على تحقيق أفضل مستويات للأداء وقدرة التحمل القليلة للفشل(١٤).

الافتقار إلى التغذية الراجعة في الأداء:

يريد أغلب الأشخاص معرفة حالتهم ونظرة الإدارة لعملهم. وبالرغم من ذلك، ففي أغلب الأحيان، يكون هناك افتقار إلى معلومات تقييم الأداء المفيدة. أو، أنه يتم توفير المعلومات بطريقة شديدة الرسمية أو بطريقة نقدية. ويجب أن يتم توفير المعلومات المتعلقة بالتغذية الراجعة للأداء، وإذا كان يتم توفيرها بطريقة ما لتخفيض الضغط، فيجب أن تتم في نظام اتصال مفتوح وثنائي الاتجاه.

الفرص غير الملائمة لتطور المسار الوظيفي:

وتعتبر ضواغط فرصة تطور المسار الوظيفي هي تلك الملامح للبيئة التنظيمية التي تؤثر على إدراك الشخص لجودة تقدم مساره أو مسارها الوظيفي. وقد تخدم متغيرات المسار الوظيفي كضواغط عندما تصبح مصادر للاهتمام أو القلق أو الإحباط. وقد يحدث هذا إذا شعر الموظف الذي يهتم بالتقادم الواقعي أو الخيالي أن تقدم الترقية غير ملائم أو أن يشعر بالسخط العام في التوفيق بين طموحات مساره الوظيفي وبين منصبه الحالي.

تخفيض كمية الإنتاج:

يرتبط التخفيض في كمية الإنتاج بالتخفيض في الموارد البشرية عن طريق التسريح المؤقت للعمالة أو الإسناد أو إعادة التوزيع أو التقاعد المبكر(١٥). وحيث تناضل بعض المنظمات من أجل تخفيض النفقات، فإن عدد متزايد من الموظفين يعملون على تخفيض كمية الإنتاج أو يشعرون من خوف التخفيض في كمية الإنتاج. وفي أي الحالتين، فإنها تمثل ضاغط قوي. وقد تكون لها تأثيرات سلبية على كلا من الأفراد والمنظمات.

قانون موازنة الضغط: القفز من المنزل إلى الوظيفة والعكس[١٦]:

يجبر ضغط العمل المزيد والمزيد من المديرين من أوروبا وآسيا إلى أمريكا الشمالية لإلقاء نظرة قريبة عن توقعاتهم فيما يتعلق بأداء الموظف. وحيث أن الوظائف فيما حول العالم أصبحت أكثر ضغطاً وتعقيداً وتحدياً، فإن مسألة تجديد أو إحياء الوقت أصبحت الشاغل للكثير من المديرين. حتى الجزء المنتقل من الوظائف العالمية يجب أن يتم تقييمه بدقة فيما يتعلق بالضغط.

وقد ولت تلك الأيام عندما يتم إسناد مدير أو نقله للعمل في بلد آخر (مثل: المدير المخلوع)، وببساطة تحزم الأسرة الأمتعة وتهج. ومع وجود اهتمامات أخرى وبعد أن أصبح للزوجات مسيرهم الوظيفي الخاص بهم إلى جانب إعطاء أهمية إلى مدرسة الأطفال، فإن الانتقال الخارجي يحدث ضغط في عملية التوازن في بين العمل الأسري/الحياة.

وفي أوروبا، حيث لم تعد المسافات الجغرافية من عبر المحيطات، انبثق "المغير الأوروبي". حيث قد يتم تخويل مدير يعمل في مدريد، في أسبانيا، لفترة من الوقت لوارسو في بولندا. ومن أجل تخفيض الضغط في التوازن بين العمل الأسري/والحياة، يسافر المغير الأوروبي صباح يوم الاثنين إلى موقع الوظيفة في حين تبقي الأسرة في مكان السكن الدائم ويعود المدير إلى المنزل في نهاية الأسبوع.

ولهؤلاء المغيرين الأوروبيين، يفترض أن ضغط الانتقال يكون ذو أهمية من ضغط السفر وهي البعد عن الأسرة أثناء الأسبوع. ويعني عدم وجود النقل، حدوث اضطراب قليل للأسرة. بالرغم من ذلك، لا يعمل هذا على إزالة الضغط. وقد أكد بعض المغيرين الأوربيين ذوي الخبرة أن ١٢ شهر هي أقصى مدة التي يتوقع فيها تنقل المدير ذهاباً وإياباً.

ولم يتم حتى الآن معرفة ما إذا كان هذا الترتيب قابل لتطبيق من أجل تخفيض الضغط في التوازن بين العمل/والحياة في مواقع عالمية أخرى مثل أفريقيا أو آسيا أو أمريكا اللاتينية أو أمريكا الشمالية.

وقد يكون ترتيب المغير الأوروبي أسلوب إيجابي، إذا كان الإسناد لمدة أقل من بضع سنوات. وقد قرر أفراد المديرون بأنفسهم ما إذا كان هذا التغيير أفضل حالاً لهم ولأسرهم ولشركاتهم. بوضوح، فقد يكون المديرون الذين لديهم الرغبة في قيادة هذا الأسلوب من الحياة والسفر ذهاباً وإياباً نافعين للمنظمات. ويجب مقارنة الضغط المتحد للسفر ذهاباً وإياباً والبعد عن الأسرة والأداء الجيد في الوظيفة، بضغط اجتثاث الأسرة والنقل. ولا توجد أجوبة بسيطة، ولكن أسلوب المغير الأوروبي هو إحدى الاختيارات التي يهتم بها بعض المديرين والشركات.

وعلى سبيل المثال قد أوضحت بعض الدراسات، أن طلبات العجز قد تزيد بنسبة ٧٠ في المائة في الشركات التي عانت حديثاً من تخفيض في كمية الإنتاج. وتأتي هذه الزيادة من كلا من الموظفين الذين تم طردهم إلى جانب هؤلاء الذين تبقوا . وهذا بالضبط يفسر سبب إتباع العديد من الشركات أن تحذو حذو شركة ريلياستار بنكرز للتأمين على الحياة (ReliaStar bankers Life Insurance Co.)، والتي أسست برنامج من أجل مساعدة الموظفين على أن يستطيعوا مكافحة إعادات التنظيم والتسريحات المؤقتة للعمال.

الضواغط غير المتعلقة بالعمل:

تحدث الضواغط الغير متعلقة بالعمل من خلال عوامل من خارج المنظمة. وبالرغم من أن التركيز في هذا الفصل مرتبط بالضواغط المرتبطة بالعمل، يجب ألا يتم تجاهل الضواغط الغير متعلقة بالعمل. وتعمل تربية الأطفال ورعاية الكبار والتطوع في المجتمع وأخذ دورات الجامعة والحفاظ على التوازن بين الأسرة والعمل، على خلق مواقف ضغط على العديد من الأشخاص. ومن المرجح أن يؤثر الضغط الذي يتم خارج العمل على عمل الشخص وعلى سلوكه بوجه عام وعلى أدائه. ويعتبر التمييز بين الضواغط المتعلقة بالعمل والغير متعلقة بالعمل، غير واضح ومتداخل وبالتالي فإنه يمثل عنصر هام في أي مناقشة أو أي تحليل للضغط. ويوضح صندوق OB العالمي

القريب نوع من الضغط الغير متعلق بالعمل والذي يشار إليه على أنه تحقيق التوازن بين العمل /والحياة والذي يواجهه المغيرين المديرين حول العالم.

التقييم المعرفي:

كما هو مقدم سلفاً في العرض السابق، فإن الأفراد يستخدمون رؤيتهم الخاصة للموقف من أجل توجيه تقييم إدراكي. وهذا فيما يتعلق بتفسيرهم للموقف أو للضواغط. وتشرح هذه العملية الإدراكية لماذا قد يختلف تفسير شخص ما للضواغط عن تفسير شخص آخر.

وتحدث عملية التقييم في خطوتين: ابتدائية وثانوية[١٧]. ويؤدي التقييم الابتدائي إلى تصنيف الضاغط على أنه إيجابي أو سلبي أو عديم المعني. ويتضمن التقييم الثانوي تقرير ما إذا يمكن عمل شيء ما من أجل تخفيض الضغط[١٨]. وهو، هل هناك شيء يمكن عمله من أجل حل المشكلة؟

مكافحة الضغط:

أ – المكافحة التي تركز على المشكلة:

الأفعال التي يتم اتخاذها من قبل الفرد من أجل مكافحة الشخص أو الموقف أو حدث الضغط.

ب – المكافحة التي تركز على العاطفة:

الأفعال التي يتخذها الفرد من أجل تخفيف عواطف الضغط. وتركز الأفعال على تجنب أو التهرب من الشخص أو المشكلة أو الحدث.

ويتم تطبيق أسلوب المكافحة من خلال التقييم الابتدائي والتقييم الثانوي. وهناك نوعين من المكافحة: التي تركز على المشكلة والتي تركز على العاطفة. وتشير المكافحة التي تركز على المشكلة إلى أفعال التي يتم اتخاذها من أجل التعامل المباشر مع مصدر الضغط. على سبيل المثال، قد يتعامل العمال الذين يواجهون مدير غير محترم مع

أسلوبه في المضايقة عن طريق التغيب من العمل. وقد يمكن هذا التغيب العمال البعد لبعض الوقت عن المدير الغير محترم.

والنوع الثاني من المكافحة هو المكافحة التي تركز على العاطفة ويشار إليها بالخطوات التي يتخذها الشخص للتعامل مع مشاعر وعواطف الضغط. على سبيل المثال، قد يعمل الموظفين الذين يسافرون بشكل متكرر كجزء من وظيفتهم، على تخفيف مشاعر وعواطف الضغط عن طريق ممارسة التمرينات بشكل منتظم أو القراءة الخفيفة أو الخيال الموجه الغير متعلق بالعمل أو الشعر. وإذا نجحت هذه الأنشطة في المكافحة، فإن مشاعر وعواطف المسافر تظل تحت الفحص.

وقد أوضحت الأبحاث استخدام الأفراد لكلا النوعين من أساليب المكافحة في التعامل مع الضواغط. وتتضمن بعض الاستراتيجيات الشائعة للمكافحة والتي تركز على المشكلة، إدارة الضغط والعمل مع المراقب والتدريب من أجل تحسين الكفاءات. وتتضمن بعض الاستراتيجيات الشائعة للمكافحة والتي تركز على العاطفة، التأمل والتغذية الراجعة الحيوية والتمرين والانضمام إلى جماعة مساندة العمل واتخاذ أيام شخصية للاسترخاء.

نتائج الضغط:

تعتبر تأثيرات الضغط عديدة ومتنوعة. وبالطبع، بعض التأثيرات تكون إيجابية مثل التحفيز الذاتي والحث من أجل تحقيق أهداف الفرد وأغراضه. وبالرغم من ذلك، تكون بعض عواقب الضغط ممزقة ومضادة للإنتاج وحتى هناك احتمالية أن تكون خطيرة. بالإضافة إلى ذلك، كما تمت المناقشة سلفاً (الشكل رقم ١٤)، هناك عواقب متعلقة بالضغط القليل مثل تعلقها بالضغط الكثير. ولن يمر كل الأفراد بنفس النتائج.

وتقترح الأبحاث على سبيل المثال، أن من ضمن العوامل العديدة التي تؤثر على نتائج الضغط هي نوع التوظيف. وفي دراسة واحدة، تم عملها في معهد البحث الاجتماعي في جامعة ميشيجان، تم اختيار ٢٠١٠ عينة من الموظفين من ٢٣ منصب من

أجل فحص العلاقة بين الضغط وبين عواقب الضغط. وقد تم اتحاد المناصب إلى أربع مجموعات محددة - عمال المصانع (المهرة والغير المهرة) والعمال الإداريين (المحترفين والغير محترفين).

وقد اظهر عمال المصانع أعلى معدل للتأثيرات الشخصية، متضمنة السخط الوظيفي في حين أظهر العمال الإداريين أقل معدلات للتأثيرات الشخصية. وقد أظهر العمال الغير مهرة أكثر معدلات للملل والفتور تجاه ظروف وظائفهم. وقد قاموا تحديداً بتعيين عدد من الضواغط الرئيسية التي تخلق الحالة النفسية: نقص منفعة المهارات والقدرات والملائمة السيئة للوظيفة فيما يتعلق بالكميات المرغوب فيها من تحمل المسئولية وافتقار المشاركة والغموض فيما يتعلق بالمستقبل. وقد تقاسم عمال المصانع المهرة بعض من هذه الضواغط والعواقب مع نظرائهم الغير مهرة ولكن ليس كلهم، فقد أظهروا مستويات أعلى من المتوسطة في استخدام مهاراتهم وقدراتهم ولكن في المقابل أقل تحمل للمسئولية وغموض أكثر. وقد أظهر العمال الإداريين المحترفين أقل معدلات للعواقب السلبية. وبالرغم من ذلك، ففي كل الجماعات كانت هناك مؤشرات على تأثر الأداء الوظيفي(١٩).

وأثناء فحص نتائج الضغط، كان التمييز بين النتائج التنظيمية والفردية في النموذج الذي نقدمه لحد ما اعتباطية. على سبيل المثال، يعتبر التضاؤل في الأداء الوظيفي نتيجة الضغط نتيجة فردية، حيث أن أداء الفرد هو الذي تأثر. وبالرغم من ذلك، كما هو واضح، فإن المنظمات تمر بعواقب هامة من التضاؤلات في الأداء المتعلقة بالضغط.

النتائج الفردية:

وتستغرق عملية انبثاق أو نشوء نتائج الضغط، الوقت من أجل أن يتم تعيينها أو تحديدها. وأخيراً، تتوفر الأدلة التي يمكن من خلالها التوصل إلى عدد من الاستنتاجات. على سبيل المثال، يظهر الموظف المترقي نموذج غير مميز من الغياب في يوم الجمعة والاثنين. ويبدأ البائع في فقد الأعمال المتكررة ويشتكي العملاء الغير

متجددين أنه أصبح أكثر توتر وجفاف في تعامله معهم. وقد تنسى ممرضة التي كان لديها ضمير حي في الماضي، إعطاء الأدوية والتي تؤدي إلى عواقب محتملة خطيرة على المريض. وعاملة التجميع التي تلاحظ زيادة في إنتاجها والتي يتم رفضها من وحدة ضبط الجودة. بالإضافة إلى مصمم البرمجيات الذي يعرض فجأة تفجيرات من الغضب والتي لم يتم إثارتها. ويلاحظ كل واحد من هؤلاء الأفراد تأثيرات أو عواقب الضغط الزائد.

وقد يؤدي الضغط إلى عواقب نفسية. وقد يتضمن هذا القلق والإحباط والفتور واحترام منخفض للذات والعدوان والاكتئاب. وفيما يتعلق بالاكتئاب، تم عمل مسح شامل للعمال الأمريكيين والذي استنتج أن ثلثهم مروا بتجربة الاكتئاب المتعلق بالوظيفة[٢٠]. ولا تكون تلك العواقب قاصرة على العمال الأمريكيين كما هو موضح في الصندوق القريب لـ OB العالمي.

وهناك علامة مميزة متعلقة بالاكتئاب[٢١]. ويعد افتقار أغلب الأشخاص لفهم الاكتئاب وتكرراه جزء من هذه العلامة المميزة. ولسوء الحظ، لا يعي أغلب المديرين هذه الحقائق:

- طبقاً لجمعية الصحة العقلية العالمية، تبلغ نفقات الاكتئاب في العام ٤٣ بليون دولار واليت يتم إنفاقها في الحبوب الطبية ونقض الإنتاجية والتغيب[٢٢].
- يعتبر الاكتئاب السبب السابع الأكثر شيوعاً لموت البالغين[٢٣].
- من الصعب الكشف عن الاكتئاب وخصوصاً داخل نظام الرعاية الصحية الحالي[٢٤].

ويعتبر الدليل التشخيصي والإحصائي للاضطرابات النفسية العقلية (DSM-IV)، هو الأداة التشخيصية التي تستخدم للكشف عن الاكتئاب. ويشير الدليل التشخيصي والإحصائي للاضطرابات العقلية أن تشخيص الاكتئاب يتطلب وجود إما المزاج المكتئب أو الرغبة المتنحية في كل أو أغلب الأنشطة أو التخلف الحركي النفسي الملحوظ أو الشهية العظيمة أو حدوث تغير في الوزن أو تغييرات في النوم أو التعب أو نقص الطاقة

أو المشاكل المتعلقة بالتفكير والتركيز أو الشعور بالتفاهة أو الشعور المكثف بالذنب أو التفكير في الانتحار أو الموت. ويجب أن تستمر هذه العلامات لمدة أسبوعين.

وقد يساعد الفهم الإداري لهذه الأعراض، المنظمة وخصوصاً عندما يطلب المدير تدخل المستشارين المتخصصين. ولا يعتبر المديرون أنفسهم مهرة بالقدر الكافي من أجل التدخل. ويمكن معالجة الحالات البسيطة والمتوسطة للاكتئاب في غضون فترة من الوقت. وقد يكون تجاهل المديرون للاكتئاب أو محاولة استشارة العمال الذي هناك شك في إصابتهم بالاكتئاب، نوع من الحماقة. ويعتبر الوعي بأعراض الاكتئاب والمواقف التي تعجل بحدوثه، بمثابة الخط الأول للتدخل. ولسوء الحظ، تؤدي العلامة المميزة للاكتئاب إلى الافتقار إلى فهم انتشاره ونفقاته واحتمالات علاجه[٢٥].

وقد تكون بعض نتائج الضغط معرفية. وتتضمن النتائج المعرفية التركيز القليل وعدم القدرة على اتخاذ القرارات الملوية وأي قرارات على الإطلاق والعوائق العقلية ومساحات التركيز القليلة. وقد تكون التأثيرات الأخرى على الضغط سلوكية مثل مسئولية الحوادث والسلوك المندفع أو إساءة استخدام الكحوليات والعقاقير والطبع المتفجر. وفي النهاية، تتضمن النتائج الفسيولوجية للضغط معدلات ضربات القلب المرتفعة وضغط الدم المرتفع والعرق ولحظات السخونة والبرد والمعدلات المرتفعة من سكر الدم وزيادة إفراز حامض المعدة.

وتوجد طريقة واحدة من أجل تصور التأثير الفسيولوجي للضغط على الشخص في موقف جرحي- إذا توقفت سيارتك على طريق للسكة الحديد وقد سمعت صفارة قطار قادم. هذا هو نوع من التسلسل الذي يحدث[٢٦]:

- يتم إفراز هرمون الاستروريد والضغط عن طريق إرسال علامة إلى منطقة معينة في المخ تسمى جهاز كظر الغدة النخامية الهيبوثالمي (تحت سرير المخ أو البصر) (الوطائي HPA). ويكون الكولسترول مهم جداً في تنظيم الأجهزة في الجسم- القلب والرئتين وأجهزة الدورة الدموية وأجهزة المناعة- من أجل التعامل مع السيارة الواقفة والخطر والوشيك.

- تفرز الناقلات العصبية موسع الطاقة العالية (HPA) العلامات الكيميائية التي يطلق عليها كاتيكولامين. ويثير الكاتيكولامين استجابة عاطفية لموقف الضغط- وفي الأرجح الخوف من الخطر.
- أثناء الأزمة، يعمل الكاتيكولامين على قمع الأجزاء الموجودة في المخ التي تتعامل مع الذاكرة والتركيز والتفكير العقلاني.
- زيادة في معدل نبضات القلب وضغط الدم.

وتعد هذه فقط بضع التأثيرات الفسيولوجية التي تحدث نتيجة لتوقف السيارة وقدوم القطار. وبمجرد زوال التهديد ومرور السيارة بأمان من المسارات، تعود معدلات هرمون الضغط إلى حالتها الطبيعية. كما تعود أجهزة الجسم الأخرى أيضاً إلى طبيعتها.

وتتضمن ظروف العمل التي يكون لها علاقة بالضغط والتي تستطيع أن تؤدي إلى تأثيرات فسيولوجية شبيهه بمسلسل توقف السيارة الآتي:

- الضغط من المدير أمام الزملاء من أجل العمل بجد وبسرعة ولفترة أطول.
- العلاقات السيئة أو العدائية بين الزملاء.
- وقوع حادثة أو عنف في العمل والذي يؤدي إلى حدوث إصابات للأصدقاء أو للموظفين الآخرين.
- أن يطلب من الفرد استكمال عمل والذي يعرف أنه لا يملك المهارات أو الكفاءات اللازمة للقيام به.
- القيام بعرض تقديمي غاية في الأهمية للجماعة.

وتوجد في بعض الأبحاث أدلة على أن الإفراز المتكرر لهرمونات الضغط يؤدي في آخر الأمر إلى النشاط الزائد في موسع الطاقة العالية (HPA) وقد يؤدي هذا إلى مشاكل طويلة المدى في النوم والقلق والاكتئاب[٢٧]. وتعتبر الاستجابة للضغط الفسيولوجي بمثابة الصاروخ المستعد للإطلاق. وفعلياً يتم التغيير في كل أجهزة

الجسم (مثل: القلب والأوعية الدموية والرئتين وجهاز المناعة والمخ)، من أجل حل المشكلة التي يتم إدراكها (مثل: الخطر والتردد والمشاكل المتعلقة بالعمل).

الضغط والموت في اليابان[٢٨]:

هل سمعت من قبل ذلك عن شخص ما مر بشعور، "هذه الوظيفة سوف تؤدي إلى قتلي!!"، ولم يصدق تشاتز هذا سواء كنت أنت هذا الشخص أو الشخص الذي سمعته. وبالرغم من ذلك إذا كنت أنت عامل ياباني قد تكون جاد في رأيك. ويشير بول أن أكثر من ٤٠ في المائة من العمال اليابانيون والذين تتروح أعمارهم بين ٣٠ ٦٠ يعتقدوا أنهم سيموتون من ضغط العمل الزائد، وهو ما يطلق عليه اليابانيون كاروشي (Karochi). ويعرف ضحايا كاروشي في شركاتهم بمريتسو شين (العمال المتعصبين Moretsu Shain)، وكيوجو سنشي (الجنود الجيدين في الشركة Kiyogo Senshi).

وفي عام ١٩٩٠، وصل متوسط ساعات عمل العامل الياباني إلى ٢١٢٤ ساعة- حيث تمثل ٥٠٠ ساعة أكثر من العمال الألمان والفرنسيين وحوالي ٢٥٠ ساعة أكثر من العمال الأمريكيين. وفي عام ٢٠٠١، انخفض الرقم الياباني إلى ما يقرب من ١٨٤٣ ساعة، حيث لازال أعلى من أغلب البلدان الأخرى. وفي نفس الوقت، بالرغم من ذلك، ارتفع مستوى القلق في مكان العمل نتيجة السقوط الاقتصادي للأمة. وقد أجبر هذا العديد من الشركات في اليابان للتخفيض من كميات الإنتاج لأول مرة منذ ١٩٤٥، وقد أظهر تقرير وزارة الصحة اليابانية الذي يطلق عليه كاروشي السبب الثاني الذي يؤدي إلى حدوث الوفاة بين العمال (الأول هو السرطان). وتدفع المنافسة الضارية بين الموظفين إلى جانب الإحساس القوي بالمسئولية تجاه شركاتهم، بالعديد من العمال للبقاء في مكاتبهم حتى ساعات متأخرة من الليل. وعند عودتهم للمنزل، يكون لديهم شعور بالتوتر والقلق بسبب شعورهم بأنهم يجب عليهم العودة إلى العمل. ويتعامل بعض العمال مع الضغط بالتواري. حيث يتوارى حوالي ١٠٠٠٠ رجل كل عام، ويختار التخفي بدلاً من مواجهة الضغط في وظيفته. وتشير التقارير إلى أكثر من ١٤٠ حالة من كاروشي كل عام.

وبالرغم من ذلك توجد علامات تدل على أن الأشياء بدأت في طريقها للتغير، حيث قامت الحكومة بتمويل دراسة بملايين الدولارات لكاروشي. وقد بدأت بعض الشركات الرائدة في اليابان مثل شركة سوني في توجيها الطلب للموظفين لأخذ أجازات سواء أرادوا ذلك أو لم يريدوا. أيضاً، تغلق الكثير من الشركات أبوابها يوم السبت، والذي يمثل جزء من الدافع الوطني تجاه تخصيص خمسة أيام عمل في الأسبوع. وتموت التقاليد بصعوبة في اليابان، بالرغم من ذلك، لا يصدق أحد أن كاروشي سوف يختفي في أي وقت من الأوقات. وتجمع بعض نتائج الضغط تأثيرات من العديد من فئات العواقب التي سبق وصفها. وخذ على سبيل المثال، السيناريوهين الآتيين:

يعمل بوب كمدرس في مدرسة ثانوية داخلية. وبالكاد يتذكر الوقت الذي لا يستطيع فيه انتظار بدء اليوم الدراسي، والآن لا يستطيع أن ينتظر حتى نهاية كل يوم. ويقدر ما يستطيع استخدام النقود، فقد هجر تدريس الحصص الصيفية الخيارية منذ ثلاث أجازات صيفية. فإنه يحتاج إلى هذه الراحة من أجل أن يستطيع القيام بإعادة شحن طاقاته، والتي يبدوا أنها تصاب بالإرهاق مبكراً مع مرور كل سنة دراسية. ويعتبر الكثير من طلبته من هؤلاء المتقلبي المزاج والمنعزلين عن المجتمع والمتعسفين تجاه بعضهم البعض.

تعمل باولا كمراقب للمرور الجوي في ثاني المطارات انشغالاً في البلد. في كل يوم، يعتمد آلاف الأشخاص حرفياً على مدى جودة أدائها لوظيفتها. وتحدث التأخيرات كل يوم ويتطلب تجنب الكوارث التفكير السريع والهادئ. وعند بلوغها ٣١ سنة، أصبحت باولا ثالث مراقب في البرج. وهي تعرف أنه يوجد القليل من المراقبين الذين تتعدى أعمارهم الـ ٤٠، وهي متأكدة أنها لن تصبح واحدة منهم. وقد ازدادت الأمور سوءاً، حيث أنها تمر بالمراحل الأخيرة للطلاق. وقد عرفت باولا بعد آخر زيارة لها للطبيب أنها تعاني من قرحة في المعدة. وقد فكرت في خوض مجال المشاتل الزراعية مع أختها، فإن تولي مسئولية الشجيرات والأشجار تجذبها أكثر من تولي مسئولية الأشخاص.

الإجهاد:

هي عملية فسيولوجية تحدث نتيجة ضغط العمل الشديد والذي يؤدي إلى الإرهاق الوجداني وتبدد الشخصية والشعور بقلة الإنجاز[29].

الإرهاق الوجداني	تبدد الشخصية	الإنجاز الشخصي المنخفض
اشعور بالاستنزاف من قبل العمل.	أصبح حاد الطباع بعد الوظيفة.	عدم التعامل مع المشاكل بشكل فعال.
الشعور بالتعب في الصباح.	معاملة الآخرين على أنهم أشياء.	ألا يكون هناك تأثير إيجابي على الآخرين.
الإحباط.	عدم الاهتمام بما يحدث للأشخاص.	عدم فهم أو تعيين مشاكل الآخرين.
عدم العمل مع الأشخاص الآخرين.	الشعور بلوم الأشخاص الآخرين لك.	عدم الابتهاج بالوظيفة.

شكل رقم (١٥). عرض مؤشرات الاجهاد

المصدر: (O. Behling, C. Scriesheim and J. Tolliver, "Present Theories and New Directions in Theories of Work Effort", "Journal of Supplement Abstract Service of the American Psychological Association. 1974, p. 94)

العواقب التنظيمية:

وجود عواقب تنظيمية لعدد من النتائج السلوكية والمعرفية والفسيولوجية والتي تترابط بشكل فردي. في حين أن العواقب التنظيمية للضغط تكون متعددة ومتنوعة، فإن هناك سمة واحدة مشتركة بينهم: الضغط يكلف المنظمات نقود. وبالرغم من الافتقار إلى النماذج الدقيقة، على أساس تنوع التقديرات والإسقاطات من قبل الحكومة، الصناعية والجماعات الصحية، فإننا نخصص لنفقات الضغط ٢٥٠ بليون دولار تقريباً سنوياً. وهذا التقدير، والذي يكون على الأرجح تحفظي (تصل بعض

التقديرات إلى ٣٠٠ بليون دولار سنوياً)، يحاول أن يأخذ في الحساب تأثيرات الدولار على التخفيضات في تشغيل الفاعلية الناتجة من الضغط[٣٠].

وتتضمن التأثيرات الاتخاذ السيئ للقرار والنقص في الابتكارية. كما يعكس هذا النموذج الضخم النفقات المتعلقة بالمشاكل الصحية العقلية والمادية التي تنشأ من ظروف الضغط متضمنة نفقات المستشفى والنفقات الطبية وضياع وقت العمل ودوران العمل والتدمير إلى جانب تجمع غفير من المتغيرات الأخرى التي قد تسهم في الضغط. وتتضح أهمية العواقب التنظيمية عندما تأخذ في الاعتبار أن أصحاب العمل يسددون ٨٠ في المائة تقريباً من كل أقساط التأمين الصحي الخاص، وأن تعويضات العمال تتضمن بشكل متزايد أحكام منح بدلات الإصابة التي تنبثق من الضغط في مكان العمل.

ويزيد الضغط الزائد من السخط الوظيفي. السخط الوظيفي قد يرتبط بعدد من نتائج الخلل الوظيفي متضمنة الحركة المتزايدة لدوران العمل والتغيب والتخفيض في الأداء الوظيفي. وإذا تم تخفيض الإنتاجية بنسبة ٣ في المائة فقط، على سبيل المثال، المنظمة التي توظف ١٠٠٠شخص قد تحتاج إلى تعيين ٣٠ موظف إضافي من أجل تعويض الإنتاجية المفقودة. وإذا كانت نفقات التوظيف السنوي هي ٤٠٠٠٠ دولار لكل موظف متضمنة الأجور والفوائد، فإن الضغط يكلف الشركة ١٢ مليون دولار فقط لأجل إحلال الإنتاجية المفقودة. ولا يتضمن هذا النفقات المرتبطة بالتوظيف والتدريب.

علاوة على ذلك فإنها لا تأخذ في الاعتبار أن التخفيضات التي تحدث في جودة الأداء قد تكون أكثر تكلفة للمنظمة من التخفيضات الكمية. وقد يكون لسخط العميل على البضائع أو الخدمات المنخفضة الجودة تأثيرات هامة على النمو التنظيمي وعلى الربحية.

وتتضمن الأمثلة الإضافية للنفقات التنظيمية المتعلقة بالضغط الآتي:

- تقع من ٦٠ إلى ٨٠ في المائة من حوادث مواقع العمل تكون نتيجة للضغط[٣١].

- ويعاني العمال المضغوطين، الذين يدخنون أكثر ويأكلون أقل، من مشاكل مع الكحوليات والمواد مخدرة ويكون لديهم مشاكل أسرية أكثر ومشاكل أكثر مع زملاء العمل[٣٢].
- وترتبط حوالي من ٧٥ أو ٩٠ في المائة من زيارات الطبيب بالضغط، حيث تكلف الصناعة أكثر من ٢٠٠ بليون دولار في السنة[٣٣].
- وقد تؤدي النفقات المتعلقة بالضغط إلى خفض أرباح الصناعة الأمريكية بنسبة ١٠ في المائة سنويا[١].
- ويمثل الضغط أكثر من ٢٠ في المائة من المجموع الكلي لمشاكل الرعاية الصحية و١٦ في المائة من النفقات[٣٥].

ويجب أن يتم التعامل مع هذه التقديرات والإسقاطات (متضمنة تقديرنا للنفقات السنوية المتعلقة بالضغط)، بحذر.

كما توجد ببساطة العديد من المتغيرات من أجل القياس الدقيق للنفقات. وبالرغم من ذلك، لا يوجد أدنى شك، في أهمية عواقب الضغط الزائد لكلا من المفاهيم الفردية والتنظيمية.

مهدئات الضغط:

تنبعث الضواغط من الاستجابات المختلفة لأشخاص مختلفين. فيمتلك بعض الأشخاص قدرة أفضل من غيرهم في مكافحة الضغط. فهم يستطيعون تكييف سلوكهم بتلك الطريقة من أجل القدرة على مواجهة الضغط. ومن ناحية أخرى، يكون الأشخاص الآخرين لديهم القابلية للضغط ذلك أنهم يكونوا غير قادرين على التكيف مع الضاغط.

ويعتبر المهدأ ظرف أو سلوك أو خاصية التي تؤهل العلاقة بين اثنين من المتغيرات. وقد يعمل التأثير على تقوية أو ضعف العلاقة. على سبيل المثال، العلاقة بين عدد جالونات الغاز المستخدم وإجمالي الأميال التي يتم سيرها، يتم تخفيفها عن طريق سرعة القيادة. ففي السرعات الشديدة الانخفاض والشديدة الارتفاع، ينحدر ميل الغاز

وفي السرعات المتوسطة يرتفع الميل. وبالتالي، تؤثر سرعات القيادة على العلاقة بين الغاز المستخدم وبين الأميال التي يتم سيرها.

وقد تعمل العديد من الظروف والسلوكيات والخصائص كمهدئات للضغط، متضمنة المتغيرات مثل السن والنوع وتأسيس الصلابة التي تم مناقشتها في بداية الباب. وفي هذا القسم، سوف نقوم بإيجاز بشرح ثلاث أنواع ممثلة للمهدئات: (الشخصية، السلوك من نوع (أ)، والمساندة الاجتماعية).

المساندة الاجتماعية:

اتضح أن كمية وجودة العلاقات الاجتماعية للأفراد مع الآخرين يكون لها تأثير هام محتمل على كمية الضغط التي يصابون بها بالإضافة إلى احتمالية أن يكون للضغط عوامل عكسية على صحتهم العقلية والمادية.

ويمكن تعريف المساندة الاجتماعية على أنها الراحة أو المساعدة أو المعلومات التي يتلقاها الشخص من خلال الاتصالات الرسمية والغير رسمية مع الأفراد أو الجماعات. وقد عملت عدد من الدراسات على الربط بين المساندة الاجتماعية وبين الملامح الصحية والمرضية والضغط[٣٦].

وقد تأخذ المساندة الاجتماعية نمط المساندة الوجدانية (التعبير عن الاهتمام والإشارة إلى الثقة ورفع المعنويات والاستماع)، أو مساندة التقييم (توفير التغذية الراجعة والتأكيد)، أو المساندة المتعلقة بالمعلومات (إسداء النصح وتقديم الاقتراحات وتوفير الاتجاه). ويتضمن الأشخاص الذين يمكنهم أن يخدموا كمصادر للمساندة الاجتماعية في العمل، المشرفين وزملاء العمل والمرؤوسين والعملاء أو الأعضاء الآخرين الغير تنظيميين والذين قد يكون هناك اتصال بينهم وبين الموظف.وتتضمن مصادر المساندة الغير متعلقة بالعمل أفراد الأسرة (الحاضرين والممتدين) والأصدقاء والجيران ومانحي الرعاية (على سبيل المثال الوزراء) والأخصائيين الصحيين (الأطباء والأطباء النفسين والاستشاريين)، ومجموعات المساعدة الذاتية (المجهولات الروحانية والجمعيات التي توفر المساندة والنصح للأشخاص من أجل ضبط أوزانهم).

وتعتبر عملية استماع زميل العمل إلى صديق فشل في تلقي ترقية مرغوب فيها أو مساعدة جماعة تم تسريحها من المؤقت من العمل لبعضها البعض في إيجاد وظيفة جديدة أو مساعدة موظف ذو خبرة لمتدرب في طريقه لتعلم الوظيفة، كلها أمثلة عن توفير المساندة. وتكون المساندة الاجتماعية بنفس درجة فاعلية مهدئ الضغط لأنها تصد التأثير السلبي للضواغط عن طريق توفير درجة من التكهن والغرض والأمل في مضايقة وتهديد المواقف.

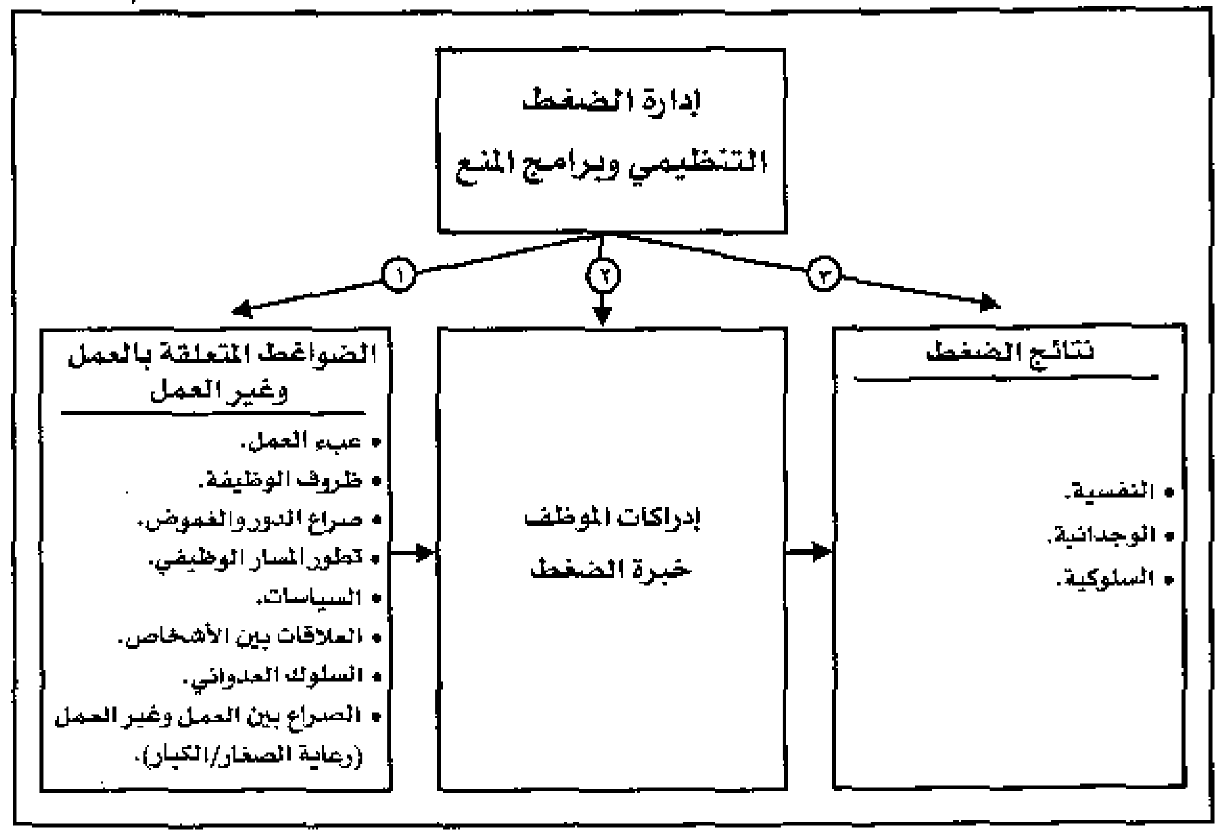
وقد عمل عدد من الدراسات على دعم ما نعرفه أنه صحيح من خلال خبراتنا الخاصة. وقد اتضح أن المساندة الاجتماعية تعمل على تخفيض الضغط بين الأفراد الموظفين الذين تراوحوا من العمال الغير مهرة إلى المهنيين المدربين بصورة عالية، ويتم ذكرها باستمرار على أنها تقنية فعالة لمكافحة الضغط وقد ارتبطت بالشكاوى الصحية الضئيلة التي تم المعاناة منها في فترات الضغط المرتفع[٣٧].

منع وإدارة الضغط:

المدير الفطن لا يتجاهل دوران العمل أو مشكلة التغيب أو إساءة استخدام العقاقير في مكان العمل أو الانحدار في مستوى الأداء أو الموظفين العدائين أو المتصارعين أو انخفاض جودة الإنتاج أو علامة أخرى تدل على عدم الوفاء بأهداف المنظمة. وفي الواقع، فإن المدير الفعال ينظر إلى هذه الأحداث على أنها أعراض وينظر من ورائها من أجل تعيين وتصحيح الأسباب الأساسية. والآن من المرجح أن يقوم أغلب المديرين ببحث الأسباب التقليدية مثل التدريب الرديء أو المعدات المعيبة أو التعليمات الغير ملائمة فيما يتعلق بالضروريات التي يجب عملها. وفي كل الاحتمالات، فلن يكون الضغط على قائمة المشاكل المحتملة.

وبالتالي، يعتبر الاعتراف بوجود الضغط، أول خطوة في محاولة التعامل مع الضغط بحيث يبقى في الحدود التي يمكن تحملها. وبمجرد تحقيق هذا، يتم توفير تنوع من أساليب وبرامج منع وإدارة الضغط التنظيمي.

عرض أهداف برنامج إدارة الضغط التنظيمي:



شكل رقم (١٦). إدارة الضغط التنظيمي

المصدر: (John M. Ivancevich, Michel T. Matteyson, Sara m, freedman and James S. Philips, ("Worksite Stress Management Interventions", Americans Psychologist, 1990, p.252).

ويقدم العرض السابق كيف يمكن استهداف برامج إدارة الضغط التنظيمي. وقد يتم تصميم البرامج من أجل، (١) تعيين وتعديل ضواغط العمل، (٢) تعليم الموظفين فيما يتعلق بتعديل وفهم الضغط وتأثيره، (٣) توفير المساندة للموظفين من أجل مكافحة التأثير السلبي للضغط. وفي بيئة العمل السريعة التغيير، يصعب تحقيق هذا النوع من الاستهداف. وبالرغم من ذلك فإن قوى العمل المدربة والمتعلمة والخبيرة، يمكن إجراء تعديلات بمساعدة الإدارة فيما يتعلق بكيفية أداء العمل. وتتضمن بعض البرامج التصحيحية المستهدفة الآتي:

- برامج التدريب لإدارة ومكافحة الضغط.
- إعادة تصميم العمل من أجل تخفيض الضواغط.

- تغيير أسلوب الإدارة ليشمل مساندة أكبر والتدريب لمساعدة العمال على تحقيق أهدافهم.
- مرونة أكثر في ساعات العمل والاهتمام الموجهة للتوازن بين العمل/ والحياة والاحتياجات مثل رعاية الصغار والكبار.
- اتصال أفضل وممارسات تأسيس الفريق.
- تغذية راجعة أفضل عن أداء العامل وتوقعات الإدارة.

وتستهدف هذه المجهودات وغيرها منع أو إدارة الضغط. وتكون احتمالية النجاح أي منع للضغط أو برنامج إدارة الضغط جيدة، إذا كان هناك التزام حقيقي لفهم كيفية ارتباط الضواغط والضغط والنتائج.

وهناك تمييز غاية في الأهمية بين منع الضغط وإداراته. حيث يركز منع الضغط على ضبط أو إزالة الضواغط التي قد تثير استجابة الضغط. في حين تقترح إدارة الضغط بعض إجراءات من أجل مساعدة الأشخاص على المكافحة الفعالة مع أو تخفيض الضغط الذي يتم المعاناة منه بالفعل.

ولتطوير المساندة الاجتماعية هناك أفعال تستطيع اتخاذها لمساعدتك على خلق بيئة عمل مساندة. وتتضمن هذه الأفعال الآتي:

١ - أن تكون نموذج يحتذي به، بأن تصبح مصدر لمساندة الآخرين وخصوصاً المرؤوسين.

٢ - تشجيع الاتصال المفتوح والحد الأقصى من تبادل المعلومات.

٣ - التأكد من أنك قمت بتوفير بالتغذية الراجعة المتعلقة بالأداء في الوقت المناسب للموظفين، متمثلة في التشجيع والطريقة الغير مهددة.

٤ - توفير مراقبة كبار الأعضاء الأكثر خبرة للأقل خبرة في جماعة العمل.

٥ - العمل الثاني، للحفاظ على فريق العمل وزيادة تماسكه (انظر الباب العاشر للمخصصات المتعلقة بكيفية عمل ذلك).

زيادة التوافق بين الشخص والبيئة لحد أقصى:

نحن نرى أن الضغط يحدث نتيجة التفاعلات بين المثير البيئي (الضاغط)، وبين استجابة الفرد. ومن هذا المنظور، قد يتم النظر إلى الضغط على أنه نتيجة للعلاقة بين الفرد وبين بيئة العمل. وفي حين توجد العديد من الطرق للتفكير في العلاقات الفردية التنظيمية والضغط، فإن مفهوم توافق الشخص والبيئة هو الأكثر اتساعاً في الاستخدام[٣٨].

ويركز أسلوب التوافق بين الشخص والبيئة (P-E Fit) عامة على بعدين من التوافق[٣٩]. واحداً منهم يتعلق بمدى توفير العمل للمكافآت الرسمية والغير رسمية التي تلائم أو تناسب (تتوافق) احتياجات الشخص. ويؤدي عدم التوافق في هذا البعد إلى الضغط. على سبيل المثال، قد تعمل وظيفة على توفير وظيفة ذات أمن قليل وتعويض غير كافي ومكافأة على الجهد المبذول، أو التمييز الغير كافي لتلبية احتياجات أو تفضيلات الفرد. ويتعامل النوع الثاني من التوافق مع المدى الذي تلبي فيه مهارات وقدرات وخبرات الموظف طلبات ومتطلبات صاحب العمل. ويحدث الضغط في المدى الذي تكون فيه مواهب الفرد غير كافية أو لا يتم استخدامها بالقدر الكافي من قبل متطلبات الوظيفة. وعن طريق تحسين جودة التوافق بين الموظفين وبين البيئة التنظيمية أو زيادتها إلى حد أقصى، يتم إزالة الضواغط المحتملة ومنع الضغط. ويتشابه هذا الأسلوب للتوفيق بين الشخص والبيئة وتماسكه مع- مفهوم العقد النفسي.

وتمثل انتهاكات العقد النفسي تدهورات في توافق الشخص والبيئة. وتوجد العديد من الاستراتيجيات من أجل رفع التوافق بين الشخص والبيئة لحد أقصى. وتساعد برامج توظيف الموظفين والتي توفر مشاهدة واقعية عن الوظيفة، الموظفين على تحديد هل واقع الوظيفة يفي باحتياجاتهم وتوقعاتهم. وتعتبر برامج الانتقاء التي تكون فعالة في التأكد من امتلاك الموظف المرتقب للمهارات الأساسية والمعرفة والخبرة والقدرات من أجل أداء الوظيفة، عناصر رئيسية في زيادة التوافق لحد أقصى. ولا تعد المهارات

الوظيفية والمعرفة العوامل الوحيدة الهامة التي يجب اعتبارها في انتقاء الموظفين. ويمكن زيادة التوافق لحد أقصى عن طريق الترابط الوثيق بين القابلية الشخصية للملامح ذات الصلة ببيئة العمل. على سبيل المثال، كما تم الاقتراح سلفاً، من المرجح أن يعاني الأفراد الذين يكون لديهم تحمل قليل للغموض والذين يجدوا أنفسهم في وظائف أو بيئات تنظيمية والتي يوجد فيها أسلوب تنظيم ضعيف، من الضغط. وهناك العديد من الأمثلة الأخرى، سوف يعاني الفرد الذي يكون بطبيعته فاشي من الضغط في المنظمات التشاركية، وسوف يحبط هؤلاء الذين يقيموا الرضا الداخلي، من البيئة التي توفر مكافآت خارجية فقط، كما سيصاب هؤلاء الذين يتمنون الاستقلالية بالحزن من قبل الضوابط الصارمة. علاوة على ذلك، سوف يصاب الأفراد الذين لديهم احتياج مرتفع للتغذية الراجعة للأداء، من المشرفين الذين لا ينقلوا أي معلومات عن الأداء.

ويمجرد عمل الشخص في المنظمة، يعتبر المتغير الهام في زيادة التوافق إلى حد أقصى ومنع الضغط، تحول فعال إلى الاشتراكية. ويعتبر التحول إلى الاشتراكية بمثابة العملية التي يتعلم من خلالها الأفراد ويضفون صفة الذاتية على القيم والسلوكيات المتوقعة والمعرفة الاجتماعية والتي تكون مهمة من أجل أن يصبح فرد تنظيمي فعال.

برامج منع وإدارة الضغط التنظيمي:

بالإضافة إلى تنوع الأنشطة التي قد يتم التعهد بها من أجل تحسين التوافق بين الشخص والبيئة، قامت عدد متزايد من المنظمات بتطوير برامج شديدة التحديد من أجل برامج منع أو إدارة الضغط. وتركز بعض هذه البرامج على قضية أو مشكلة معينة مثل الكحوليات أو إساءة استخدام العقاقير أو استشارة المسار الوظيفي أو النقل الوظيفي أو الإجهاد.

على سبيل المثال، قامت خدمة البريد الأمريكي بتطوير برنامج منع العنف في مكان العمل. ويمثل هذا البرنامج، والذي يعد أكثر البرامج المتواجدة شمولية، محاولة لخفض نوع العنف الذي يبدأه الموظف والذي ميز هذه المنظمة في الماضي[٤٠].

ولا تزال تستهدف البرامج الأخرى مجموعة محددة داخل المنظمة. ومثال على ذلك، برنامج المساعدة في الإقامة في منطقة في كلية بايلور للطب. وقد تم تصميم هذا البرنامج من أجل مساعدة المقيمين الطبيين للمكافحة الناجحة مع ضواغط متعددة التي يواجهوها. وقد تركز بعض البرامج على تقنية خاصة، مثل تطوير مهارات الاسترخاء. (على سبيل المثال للتركيز الغير معتاد لحد ما، انظر صندوق المواجهة التنظيمية القريب). في حين تكون البرامج الأخرى أكثر عمومية في طبيعتها وتستخدم أساليب متنوعة والتي تكون متكيفة مع قطاع عرضي من الموظفين مثل برنامج مساعدة الموظفين في بي إف جودريتش (B.F. Goodrich)، وبرنامج العافية في شركة كورز بريونج (Coors Brewing) ، وبرنامج الصحة الوجدانية في الحياة العادلة. وقد اشتهر نوعين محددين من البرامج التنظيمية خصوصاً أثناء العقدين الأخيرين: برامج مساعدة الموظف وبرامج العافية[٤١].

برنامج مساعدة الموظف (EAPs):

هو برنامج منفعة الموظف والذي تم تصميمه من أجل التعامل مع نطاق واسع من المشاكل المتعلقة بالضغط، متضمنة الصعوبات السلوكية والوجدانية وإساءة استخدام المواد والخلاف الأسري والزوجي. وبالاعتقاد الأصلي في برامج إساءة استخدام الكحول، تم تصميم أغلب البرامج الحالية لمساعدة الموظف (EAPs) من أجل التعامل مع نطاق واسع من البرامج المتعلقة بالضغط والمتعلقة والغير متعلقة بالعمل، متضمنة الصعوبات السلوكية والوجدانية وإساءة استخدام المواد والخلاف الأسري والزوجي. وتعتبر كل من بي إف جودريتش، وآي بي إم (IBM)، وزيروكس (Xerox)، وكاتيربيلار(Caterpillar)، أمثلة للشركات التي تطبق هذه البرامج. وتتجه برامج مساعدة الموظف (EAPs) إلى ان ترتكز على الأسلوب التقليدي الطبي للعلاج. وتتضمن عناصر البرنامج العام الآتي:

- *التشخيص.* الموظف الذي يعاني من مشكلة يطلب المساعدة(EAPs)، ويحاول فريق مساعدة الموظف تشخيص المشكلة.

- *العلاج.* يتم توفير العلاج لاستشاري أو المساند. وإذا لم يستطع الفريق الداخلي لبرنامج مساعدة الموظف(EAPs) تقديم المساعدة، من الممكن أن يرجع الموظف إلى جماعة مناسبة من المتخصصين.
- *الحجب.* يتم توفير الفحص الدوري على الموظفين الذين يشغلون وظائف عالية من الضغط من أجل الكشف عن المؤشرات المبكرة للمشاكل.
- *المنع.* يتم استخدام التعليم والإقناع من أجل إقناع الموظفين الذين يحتلون مستويات مرتفعة من الخطر، أنه يجب عمل شيء من أجل مساعدتهم للمكافحة الفعالة للضغط.

ويعتقد عدد متزايد من الموظفين ان الصحة الجيدة بين الموظفين تعتبر جيدة للمنظمة. وقد حدد كل من بلو كروس/ وبلو تشيلد (Blue Cross/Blue Shield) أن كل دولار يتم إنفاقه على الرعاية النفسية للموظفين المصابين بسرطان الثدي، يوفر من ٢٥٠ إلى ٥١٠ دولار في إجمالي النفقات الطبية. وقد اكتشف نظام المدارس الحكومية في أورانج كونتي (Orange County) وفي فلوريدا (Florida) انخفاض النفقات الطبية بنسبة ٦٦ في المائة لأكثر من خمس سنوات للموظفين الذين يستخدمون برنامج مساعدة الموظف. وفي نهاية الخمس سنوات، أخذ نفس الموظفين أجازات مرضية أقل بنسبة ٣٦ في المائة. وفي ماكدونالد دوجلاس (Mcdonnell Douglas) الذي يطلق عليه الآن بوينج (Boeing)، فقد العمال الذين تمت معالجتهم من مشاكل الكحوليات والعقاقير، أيام عمل أقل بنسبة ٤٤ في المائة بعد تطبيق برنامج مساعدة الموظف[٤١].

قد يكون التعامل مع الضغط مسألة بداية[٤٢]:

يمتلك الأفراد المتعرضين للضغط مستويات عالية من هرمون الكورتيزول. ويعمل الضحك على تخفيض مستويات الكورتيزول. ويضحك الأطفال حوالي ٤٠٠ مرة في اليوم، في حين يضحك البالغين حوالي ١٥ مرة في اليوم. هل من الممكن إضحاك البالغين بصورة أكبر في العمل وتخفيض مستويات الكورتيزول؟

في حين كان يقوم المسافرين بالإعداد للسفر على خطوط الطيران الجنوبية الغربية (Southwest)، أعلن وكيل من خدمة العملاء ساوث ويست للعامة أن "خطوط ساوث ويست الجوية تود تهنئة واحد من المسافرين الذي يتعامل معهم لأول مرة بعيد ميلاده الثامن والتسعين".

ويجسد ما سبق ثقافة خطوط ساوث ويست، حيث يعتقدون بقوة أنه إذا استمتع الموظفين بقسط من المرح، فإنهم سوف يئدوا وظائفهم بصورة أفضل وتقل احتمالية إصابتهم بالسخط والضغط والإجهاد. ويشكل متزايد، تتحول الشركات إلى الدعابة من أجل تحسين معنويات الموظف ومكافحة الضغط. ويتم تعيين عدد متزايد من "مستشارين الدعابة"، من قبل الشركات المنتشرة في الدولة من أجل تخفيف عبء العمل الزائد وقوى العمل القلقة. وتؤيد الأبحاث استنتاج أن الدعابة تعمل على رفع الجهاز المناعي البشري وتخفيض الضغط والمساعدة في الحفاظ على الأشخاص أصحاء. وقد أظهرت أبحاث أخرى انخفاضات في إفرازات هرمونات الضغط أثناء ضحك الأشخاص.

وتقوم إحدى مجموعات مستشاري الدعابة بتطوير برنامج يسمى التقييم الشخصي للضحك المتفاعل المتعدد الأبعاد (SMILE)، والذي سوف يقوم بعمل مسح لتفضيلات الدعابة وأساليب المكافحة والمساعدة على إعداد أسلوب دعابة شخصي من أجل تخفيض الضغط. ما هو نوع المنظمة التي قد تستخدم ذلك البرنامج أو التي تعمل على تعيين مستشار للدعابة؟ يبدو أن الإجابة تكون، هي الشركات التي تعاني من معنويات منخفضة أو انخفاض في الإنتاج أو استبعاد شريك بشراء حصته. وتعتبر الشركات التي تمر بإنتاج كميات صغيرة مستخدم رئيسي لهذا البرنامج.

ويعتبر الأساس المنطقي لهذه البرامج، هي أن الدعابة تعتبر مجموعة من المهارات التي يستطيع بعض الأشخاص تطويرها بصورة أكبر من الآخرين. وقد تساعد برامج الدعابة هؤلاء الذين هم في حاجة إلى تطوير للمهارات، على زيادة الأدوات التي

يستخدموها لمكافحة الضغط. وتعتبر الثقة عنصر حاسم لنجاح أي برنامج لمساعدة الموظف. ويجب على الموظفين أن يثقوا على أن:

١ - البرنامج يستطيع وسوف يوفر لهم المساعدة الواقعية.

٢ - وسوف يتم الحفاظ على السرية.

٣ - استخدام البرنامج لا يحمل أي تأثيرات سلبية لأمن الوظيفة أو التقدمات المستقبلية.

وإذا لم يثق الموظفين في البرنامج أو في إدارة الشركة، فلن يشاركوا فيه. وإذا لم يكن هناك عملاء لبرنامج مساعدة الموظف، فلن يكون لها تأثير إيجابي على منع وإدارة الضغط.

برامج العافية:

برنامج للموظف يركز على الصحة المادية والعقلية للفرد بشكل عام. وقد تتضمنت مشاكل العافية أنشطة متنوعة مصممة من أجل تعيين والمساعدة في منع أو تصحيح مشاكل صحية معينة أو مخاطر صحية أو العادات الصحية السلبية. وتركز برامج العافية، والتي يطلق عليها في بعض الأوقات برامج تطوير الصحة، على الصحة المادية والعقلية للفرد بشكل عام. وتذكر ببساطة، أنه قد يتم التفكير في أي نشاط تتوغل فيه المنظمة والذي تم تصميمه من أجل تعيين والمساعدة في منع أو تصحيح مشاكل صحية معينة أو المخاطر الصحية أو العادات الصحية السلبية، على أنهه متعلقة بالعافية. ولا يتضمن هذا تعيين المرض فحسب، ولكن أيضاً تعديل أسلوب الحياة. ومن بين أكثر الأمثلة السائدة لهذه البرامج، تكون تلك البرامج التي تركز على تعيين والتحكم في ضغط الدم المرتفع ووقف التدخين واللياقة والتمرينات الرياضية والتغذية والتحكم في الحمية (النظام الغذائي)، وإدارة الضغط الشخصي والوظيفي.

وقد يبدو من الغرابة أن نعمل على تضمين برامج العافية في مناقشة لإدارة الضغط. ولكن هناك العديد من الأسباب من أجل ذلك. أولاً، يعتبر منع وإدارة الضغط جزء حيوي من العافية وكما ذكرنا من قبل، فهي تعد عنصر متكرر في برامج العافية.

ثانياً، تتعلق العديد من اهتمامات برامج العافية على الأقل جزئياً بالضغط. وقد تم ذكر الضغط على أنه أكثر أسباب حدوث العادات الصحية السيئة، والعادات الصحية السيئة هي ما تحاول برامج العافية أن تعمل على تغييره[٤٤]. ثالثاً، من الأسباب الرئيسية المتعلقة باهتمام المنظمات بإدارة الضغط، هي أنها تساهم في جعل الموظفين أكثر صحة وإنتاجية وفاعلية- وبالتالي، تؤدي إلى وجود منظمات أكثر صحة وإنتاجية وفاعلية. وتعمل برامج العافية المشتركة ببساطة على امتداد الإيرادات.

رابعاً، من المستحيل فصل موضوع الضغط عن الصحة. ولحد ما، تمثل برامج العافية امتداد عريض القاعدة ومعاصر لبرامج الضغط، يكون تركيزها على الاهتمام بصحة الموظف وقضايا جودة الحياة.

وتتضمن أمثلة عن برامج العافية الجيدة التأسيس (والتي تضمن كلها عنصر تخفيض الضغط)، الشراكة الجماعية للعافية المتبادلة (Mass Mutual's Wellness Partnership)، وبرنامج ثري إم لـ ٢٠٠ أسلوب في الحياة (3M's Lifestyle 2000 Program)، وبرنامج حكمة الحياة لورنر لامبرت(Warner-Lambert's Lifewise Programe)، وبرنامج ستي ويل لضبط البيانات (Control Data's Syaywell). وقد نجح برنامج ستي ويل بصورة كبيرة لدرجة أنه يتم تسويقه للشركات الأخرى. وبالرغم من ذلك، فإن، برامج العافية لا تقتصر على الشركات الكبيرة مثل تلك التي سبق ذكرها. توفر أكثر من ٦٠ في المائة من الشركات التي لديها موظفين أقل من ٢٥٠ موظف، بعض نماذج لبرامج العافية لعمالها[٤٥].

اكتشف روشيه للمستحضرات الطبية في نوتلي، نيوجيرسي، أنه يتم إنفاق ٣ في المائة فقط من الإعانات الطبية على إجراءات الوقاية الصحية. وتواجدت هذه النفقات الضئيلة بالرغم من حقيقة أن ٣٩ في المائة من الشكاوى الصحية التي تقدم تكون نتيجة الظروف الوقائية. وقد استنتجت إدارة روشيه أن التركيز على الوقاية قد يعني تمتع الموظفين بصحة أفضل وإنتاجية أكثر وضغط أقل وابتكار أكثر وتقليل في نسبة الغياب. وقد أطلق روشيه على برامج العافية "اختيار الصحة"[٤٦].

ويبدأ اختيار الصحة على المستوى الفردي عن طريق تقييم المخاطر الصحية للموظفين عن طريق إجراء مسح يتكون من ٧٦ بند. ويتخذ النموذج ١٥ دقيقة ليكتمل. ويتم توفير صورة عامة عن الصحة وإرسالها بشكل مباشر إلى منزل الموظف. ويتم الاحتفاظ باستجابات والصور العامة لكل الموظفين في سرية تامة ولا يتم الإفصاح بها لطرف آخر. كما تعمل أيضاً الشركة على توفير تعتيم لتلك الأمراض مثل ضغط الدم المرتفع والكولسترول المرتفع وسرطانات الثدي والجلد. وتتلقى جماعة إدارة الموارد البشرية (HRM) لدى روشيه فقط البيانات الإجمالية التي توضح المخاطر الصحية لعامة الشعب. ثم قامت إدارة الموارد البشرية بعد ذلك بمحاكاة برامج الصحة الوقائية كجماعة وذلك بعد المخاطر الصحية واحتياجات التعليم للموظفين. وقد شارك حوالي ١٠٠ في المائة من الموظفين لدى روشيه في اختيار الصحة.

ويعمل برنامج بروشيه على توفير ١٠٠ دولار كحوافز لاستكمال ١٠٠ جلسة في منشأة اللياقة أو في برنامج تمرين الجماعة. وفي السنة الثانية للبرنامج، عمل ٢٣ في المائة من المشاركين في برنامج اختيار الصحة على تخفيض المخاطر الصحية.

وتعتبر عملية التقييم جزء من برنامج اختيار الصحة وذلك من أجل تقييم تأثير البرنامج. وفي خلال عامين، ارتفع متوسط نقاط أسلوب الحياة من ٦٣ إلى ٦٨ (وتعتبر ١٠٠ نقطة هي النقاط المثلى). ويعمل روشيه بدأب من أجل المحاذاة بين الوقاية والتدخل وصحة الموظف والإنتاجية.

ولا يضمن تقديم برنامج مساعدة الموظف أو برامج العافية نتائج إيجابية سواء لأصحاب العمل أو للمنظمات الراعية. في حين تعمل العديد من العوامل على تحديد مدى النجاح الذي سيحققه أي برنامج معين، وسوف يعمل إتباع عدد من التوصيات، إذا حدث ذلك، على زيادة احتمالية تحقيق النتائج المفيدة. ومن أهم هذه التوصيات الآتي:

١ - تعد مساعدة الإدارة العليا ضرورية، وهي تضمن كلا من المساندة الفلسفية والمساندة المتعلقة بفريق العمل والمنشآت.

٢ - يجب على الاتحادات أن تساند البرنامج والمشاركة فيه إن أمكن. وقد يصعب تحقيق هذا. فالعديد من المنظمات تتخذ المكانة التي تركز فيها الإدارة على إزالة الظروف التي تسهم في حدوث الضغط في المكان الأول، بدلاً من مساعدة الموظفين على التعامل مع الضغط.

٣ - ولا تأتي أكبر إيرادات منع وإدارة الضغط من الأنشطة التي تحدث مرة واحدة، بل من الأنشطة المستمرة والجهد المساند، وبالتالي يعد الالتزام طويل المدى شيء أساسي.

٤ - ويجب أن يتضمن توغل الموظفين الشامل والمستمر ليس فقط التوغل في التخطيط الأولي ولكن أيضاً في التنفيذ والصيانة. ويعد هذا من أهم عوامل التأكد من مشاركة الموظف المفوضة.

٥ - وتعمل الأهداف المذكورة بوضوح على ترسيخ أساس صلب للبرنامج. وليس من المرجح أن تكون البرامج التي لا تشمل أو تشمل الأهداف السيئة التعريف، فعالة أو أن تحقق المشاركة الكافية لتجعلهم ذات قيمة.

٦ - يجب أن يكون الموظفين قادرين على المشاركة الحرة، دون ضغط أو علامة مميزة.

٧ - ويجب أن يتم الالتزام التام بالسرية. ويجب أن ألا يكون لدى الموظفين أي قلق بخصوص تأثير مشاركتهم بأي شكل من الأشكال على وضعهم في المنظمة.

الأساليب الفردية لمنع وإدارة الضغط:

لا يلزم على أفراد المنظمات ولا يجب عليهم الاعتماد على البرامج التنظيمية الرسمية للمساعدة في منع وإدارة الضغط. وتوجد العديد من الأساليب الفردية للتعامل مع الضواغط ومع الضغط. ومن أجل الإطلاع على هذه الأساليب، كل ما عليك القيام به هو زيارة أي مخزن للكتب في الموقع أو من على الشبكة (www.amazon.com/www.fatbrain.com) والقاء نظرة على قسم التحسين الذاتي. وسوف تكون مجمعة مع العديد من طرق كيفية أن تعمل الكتب على تخفيض الضغط. وفي المناقشة التالية، سون نقوم بإيجاز بفحص القليل من الأساليب التي تورد بشكل

شائع وبتكرار، والتي تستخدم في منع وإدارة الضغط الفردي. وليس من المعتاد أن يتم تضمين أي من هذه الأساليب في نطاق الخيارات المتاحة داخل إدارة الضغط التنظيمي أو برنامج العافية. كما يجب أيضاً أن يتم ملاحظة التنوع الكبير في فاعلية هذه التقنيات. فما يجده أحد الأشخاص مفيد، قد لا يجده البعض الآخر كذلك. ولا يزال هناك قدر كبير لا نعرفه فيما يتعلق بتأثيرات الفروق الفردية على نتائج إدارة الضغط[٤٧].

أ - التقنيات المعرفية:

ويعتبر الأساس المنطقي للأساليب الفردية لإدارة الضغط، والذي يعرف جملة بالتقنيات المعرفية، وهو أن يتم تخفيف استجابة الشخص للضواغط عن طريق العمليات المعرفية أو الأفكار. ويعتبر الافتراض الأساسي لهذه التقنيات هي أن أفكار الأشخاص والتي توجد في هيئة توقعات واعتقادات وافتراضات تعتبر سمات على تطبيقها على المواقف، وتعمل هذه السمات على استخراج الاستجابات العاطفية للموقف. وبالتالي، على سبيل المثال، إذا وصف الفرد خسارة الترقية على أنها كارثة، فيكون استجابة الضغط للسمة وليست للموقف. وتركز التقنيات المعرفية لإدارة الضغط على السمات المتغيرة أو المعرفية بحيث يقوم الأشخاص بتقييم للمواقف بشكل مختلف. وتتمركز إعادة التقييم هذه نموذجياً على إزالة التشوهات المعرفية مثل التضخيم (عدم الحصول على الترقية تمثل نهاية العالم بالنسبة لي)، التعميم الزائد(عدم الحصول على الترقية يعني انتهاء مساري الوظيفي، فلن تتم ترقيتي في أي وظيفة أخرى، في أي مكان آخر)، إضفاء الطابع الشخصي (حيث أنني لم أحصل على الترقية، فيتضح أنني شخص فظيع). وتكون لكل الأساليب المعرفية أهداف متشابهة: مساعدة الأشخاص على الحصول على سيطرة أكبر على تفاعلاتهم تجاه الضواغط عن طريق تعديل معرفتهم.

ولا يعتبر البحث التقويمي للتقنيات المعرفية لإدارة الضغط شامل، وذلك بالرغم من أن الدراسات التي تم ملاحظتها كانت عامةً إيجابية وقد تضمنت الجماعات المهنية

المفوضة والتي أشار فيها البحث إلى نتائج إيجابية مع استخدام الأساليب المعرفية، الممرضات والمدرسين والرياضيين والمراقبين الجويين[48]. وقد أدى البحث الإيجابي إلى جانب المدى والنطاق الواسع من المواقف والضواغط السهلة الانقياد لهذا الأسلوب، على جعل التقنيات المعرفية جذابة بخاصة، مثلها مثل استراتيجية إدارة الضغط الفردي.

ب – التدريب على الاسترخاء:

الغرض من هذا الأسلوب هو تخفيض مستوى استفزاز الشخص والعمل على جلب شاكلة هادئة من الأمور، نفسية وفسيولوجية. ومن الناحية النفسية، يؤدي الاسترخاء الناجح إلى مشاعر زائدة من الصلاح والسلام والهدوء والشعور الصريح بالقدرة على التحكم وتخفيض التوتر والقلق، ومن الناحية الفسيولوجية، تخفيض في ضغط الدم ومعدل التنفس ونبضات القلب. وتتضمن تقنيات الاسترخاء تمارين التنفس واسترخاء العضلات والتدريب الذاتي التولد والذي يجمع بين عناصر استرخاء العضلات والتأمل، إلى جانب استراتيجيات الاسترخاء العقلية المتنوعة والتي تتضمن التخيل والتصور.

وتتضمن الظروف التي تؤدي إلى تحقيق حالات الاسترخاء، البيئة الهادئة والوضع المادي المريح والعين المغلقة. وببساطة، قد يكون استغراق لحظات قليلة "للراحة العقلية" من أنشطة الوظيفة، بمثابة نشاط فعال للاسترخاء. وبإيجاز، فإن ممارسة هذا النوع من قضاء فترات قصيرة من الراحة من هذا النوع بشكل متكرر يكون أكثر استرخاءً من ممارسة فترات أطول من الراحة ولكن بتكرار أقل[49].

ج – التأمل:

وتعتبر العديد من أنماط التأمل والتي استطاعت تحقيق درجة ما من الشهرة في هذه البلد، مشتقات للفلسفات الشرقية. وتتضمن هذه الفئة تأمل زين (Zen Meditation)، أو نام صامران (Nam Sumran)، أو تأمل سكيه (Skih Meditation). وربما كانت أكثر التأملات ممارسة في الولايات المتحدة هو التأمل الفوق الحسي أو TM. وقد قام مشاري مهيش يوجي، منشئها، بتعريف التأمل الفوق الحسي (TM) على

أنه لفت الانتباه إلى مستويات الذكاء في التفكير حتى يتعدى العقل خبرة ذكية من حالات التفكير ويصل إلى مصدر التفكير(٥٠). ويعتبر الإجراء الأساسي المستخدم في التأمل الفوق الحسي (TM) بسيط، ولكن التأثيرات التي تطلب له تكون شاملة. ببساطة، يجلس الشخص في راحة ويكون مغمض العينين ويتوغل في تكرار صوت معين (الترتيل Mantra)، لمدة ٢٠ دقيقة تقريباً مرتين في اليوم. وقد أشارت الدراسات ارتباط الممارسات التأمل الفوق الحسي بانخفاض في معدل نبضات القلب ونسبة استهلاك الأكسجين وضغط الدم المنخفض(٥١).

ولا يحصد كل شخص يقوم بعملية التأمل النتائج الإيجابية. بالرغم من ذلك، لاحظ عدد كافي من الأشخاص فاعلية التأمل في إدارة الضغط. وقد قامت عدد من المنظمات بالبدء في أو مساندة أو قبول برامج التأمل للموظفين. وهي تتضمن كورز بريونج (Coors Brewing)، ومونا سانتو للكيماويات (Monsanto Chemicals)، وزيروكس (Xerox)، وشركة كونكتي كات للتأمين الشامل على الحياة (Connecticut General Life Insurance)، والجيش الأمريكي.

ج - التغذية الراجعة الحيوية:

من الممكن تعليم الأفراد كيفية ضبط العمليات المتنوعة الداخلية التي تحدث في الجسم عن طريق استخدام تقنية التغذية الراجعة الحيوية. في التغذية الراجعة الحيوية، يتم اكتشاف وتوسيع وعرض التغييرات الطفيفة التي تحدث في الجسم أو في العقل إلى الشخص. ويتيح التسجيل السفسطائي وتكنولوجيا الحاسب الآلي إمكانية أن يشهد الشخص التغييرات الدقيقة التي تحدث في معدل نبضات القلب وضغط الدم والحرارة ونماذج موجات المخ والتي لا يمكن ملاحظتها في الطبيعة. وتتأثر أغلب هذه العمليات بالضغط.

ومن الممكن التعرف على الدور المحتمل للتغذية الراجعة الحيوية باعتبارها تقنية لإدارة الضغط الفردي من خلال الوظائف الجسدية، والتي تكون قادرة لحد ما، للخضوع للسيطرة الإدارية.

ويتضمن هذا معدل ضربات القلب وتوتر العضلات ودرجة حرارة الجسم وحموضة المعدة وضغط الدم. وتتأثر أغلب إن لم تكن كل هذه العمليات بالضغط. وتكمن قوة التغذية الراجعة في قدرتها على المساعدة في الوصول إلى حالة من الاسترخاء واستعادة الوظائف الجسدية لحالة من عدم الضغط. وتتميز تقنية التغذية الراجعة الحيوية على التقنيات الغير متعلقة بالتغذية الراجعة بأنها توفر بيانات دقيقة عن الوظائف الجسدية. وعن طريق تفسير التغذية الراجعة، يعرف الأفراد مدى ارتفاع ضغط دمهم، على سبيل المثال، يعتبر الاكتشاف من خلال الممارسة وسيلة لتخفيضه.

وعندما ينجحوا، توفر التغذية الراجعة معلومات فورية عن هذا التأثير.

وقد كان تدريب التغذية الراجعة مفيد في تخفيض القلق وتخفيض حموضة المعدة (وبالتالي تخفيض احتمالية حدوث قرحة المعدة)، والتحكم في القلق والصداع التصفي وعموماً، تخفيض المظاهر الفسيولوجية السلبية للضغط. وبالرغم من هذه النتائج الإيجابية، يجب أن يفهم الأشخاص المتطلعين إلى التغذية الراجعة الحيوية للتحكم في الضغط، أن النجاح يتطلب التدريب واستخدام المعدات التي قد تكون باهظة الثمن.

ملخص:

- يعتبر الضغط استجابة متكيفة يتم تهدئتها عن طريق الفروق الفردية، والتي تكون عواقب لأي فعل أو موقف أو حدث الذي يفرض طلبات خاصة على الشخص.
- قد يكون للضغط عواقب نفسية وسلوكية وفسيولوجية. وتكون العلاقة بين الضغط والعواقب الفسيولوجية معقدة ومن المحتمل أن تكون خطيرة على صحة الأفراد الذين لا يستطيعوا أو لا يكافحوا الضواغط التي ترتبط بالضغط.
- المتغيرات الرئيسية في نموذج الضغط التنظيمي المقدمة في هذا الباب هي: (ضواغط العمل (بيئة العمل والفردية والجماعية والتنظيمية)، الضغط نفسه، عواقب الضغط (التنظيمية والفردية)، مهدئات الضغط الشخصية والسلوك نوع:

(والمساندة الاجتماعية)، منع وإدارة الضغط (رفع التوافق بين الشخص والبيئة إلى حد أقصى والبرامج التنظيمية والأساليب الفردية).

- الضواغط هي الأفعال أو المواقف أو الأحداث التي تفرض طلبات خاصة على الشخص. وهناك ثلاث فئات هامة للضغط هي: (بيئة العمل مثل: الكيمياويات والإشعاع والحرارة، الضواغط الفردية مثل: صراع الدور والعبء الزائد في العمل والتغيير، والضواغط الجماعية والتنظيمية مثل: السياسات والثقافة والعلاقات بين الأشخاص وإنتاج كميات صغيرة.

- في حين تكون بعض عواقب الضغط إيجابية، يؤدي العديد منها إلى حدوث الخلل الوظيفي. وتتضمن العواقب السلبية الفردية مسئولية الحوادث والتركيز القليل والمواد المخدرة وإساءة استخدام الكحوليات والإجهاد. وقد تتضمن العواقب التنظيمية التغيب ودوران العمل وارتفاع النفقات الصحية والطبية والتخفيضات الكمية والكيفية في الإنتاجية.

- وتؤثر بعض العوامل على طبيعة الاستجابة للضغط. ويطلق على هؤلاء مهدئات الضغط.

- ويوجد ثلاث مهدئات هامة هي الشخصية والسلوك من النوع (I)، والمساندة الاجتماعية.

- ويتخذ الأفراد خطوات تركز على المشكلة و/أو تركز على العاطفة من أجل التعامل المباشر مع الضغط. وفي أغلب الحالات يتم استخدام الاتحاد بين هذين النوعين من استراتيجيات المكافحة.

- وتتضمن استراتيجيات منع وإدارة الضغط: (رفع التوافق بين الشخص والبيئة إلى حد أقصى، البرامج التنظيمية مثل مساعدة الموظف والعافية، الأساليب الفردية مثل التقنيات المعرفية والتدريب على الاسترخاء والتأمل والتغذية الراجعة الحيوية).

المراجعة وأسئلة المناقشة:

١ - تم اقتراح أن "الضغط في عين المشاهد"، ماذا تعني هذه العبارة؟ هل تتفق مع ذلك؟

٢ - لماذا يجب على المديرون ألا يحاولوا استشارة أو الإسداء بالنصح لأي موظف يشك في أنه مصاب بالاكتئاب؟

٣ - تعتبر قضيه من يكون مسئول عن التعامل مع ضغط العمل -الفرد أو المنظمة- قضية هامة. ماذا تعتقد؟ ما هي الحجج التي تؤيد والتي تعارض كل منصب؟

٤ - هل تعتقد أن بعض أنواع الوظائف أو المنظمات تجذب أفراد السلوك من النوع (أ)؟ هل تجذب بعضها الأفراد من أصحاب السلوك من النوع (ب)؟ لماذا؟

٥ - ما هو الدور الذي يمكن أن يلعبه المديرون في مساعدة الموظفين على استخدام استراتيجية التركيز على المشكلة من أجل مكافحة الضغط الشامل في الوظيفة؟

٦ - قد يتسبب عبء العمل المنخفض في خلل وظيفي مثله مثل عبء العمل الزائد. هل يمكنك التفكير في متغيرات أخرى للعمل والتي يكون "القليل جداً" منها مضاد للإنتاج مثل "الكثير جداً"؟

٧ - ما هي الأشياء التي يمكن أن تفعلها المنظمة من أجل تحسين رفع التوافق بين الموظف والبيئة إلى حد أقصى؟

٩ - ما هي العلاقة بين الضغط وبين الشخصية؟ وما هي ملامح الشخصية التي قد تتجه لزيادة الضغط؟ أو تخفيضه؟

٩ - لماذا يكون الأشخاص الذين يشغلون مناصب معينة أكثر عرضة للإجهاد؟ ما هي الأشياء التي تستطيع المنظمة القيام بها من أجل تخفيض احتمالية معاناة أعضائها من الإجهاد؟

١٠- يتم إرسال بعض الموظفين في مهمات خارجية. ما هي الضواغط التي قد تكون فريدة في تلك المهمات؟ وما يجب على المنظمات عمله من أجل تخفيض تأثيرها؟

مراجع الفصل السابع

1 - Defrank, R. S., Ivancevich, J. M. (1988). Stress on The Job An Executive Update, **Academy of Management Executive**, August, pp. 55-56.

2 - Matteson, M. T., Ivancevich, J. M.(1987). **Controlling Work Stress,** Jossey-Bass, San Francisco.

3 - Cooper, C. (2000). Future Research in Occupational Stress, **Stress Medicine,** March, pp. 63-65.

4 - Kahan, R. L., Wolfe, D. M. (1964). **Organizational Stress: Studies in role conflict and ambiguity**, John Wiley and Sons, NewYork, p. 94.

5 - Friedman, S. D. Greenhaus, J. H. (2000). **Work and Family: Allies or Enemies**, Oxford University Press, London.

6 - Cramer, P. (2000). Defense Mechanisms in Psychology Today: Further processes for Adaptation, **American Psychology,** June, pp. 581-646.

7 - Stevens, A. (1994). Suit Over Suicide Raised Issue: Do associates work too hard, **the Wall Street Journal,** April, pp. B1-B7.

8 - Weiman, C. (1997). A study of occupation stressors and the incidence of disease/risk, **Journal of Occupational Medicine,** February, pp. 119-122.

9 - Wall, T., Jackson, P. (1996). the Demand-Control Model of Job Strain: A more specific test, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, June, pp. 153-166.

10 - Decroom, E. M., Van Der Beerk, A. J. (2000). Job Stress and Psychosomatic Health Complaints Among Dutch Truck Drivers, **Stress Medicine**, March, pp.101-107.

11 - Maddi, S. R., Kobasa, S. C. (1984). **The Hardy Executive Health Under Stress**, IL Dow Jones-Irwin, Home Wood.

12 - Brooks, M. V. (2003). Health, Related Hardiness and Chronic Illness: A Synthesis of Current Research, **Nursing Forum** July, September, pp. 11-20.

13 - Based in Part as an April 5, 1997, **Associated Press Wire Release.**

14 - Matteson, M. T., Ivan Cevich, J. M., **Controlling Work Stress**, p. 48.

15 - Kivimaki, M., Vahtera, J. (2003). Human Cost of Organizational Downsizing: Comparing Health Trends between Leavers and Stayers, **American Journal of Community Psychology**, September, pp. 57-67.

16 - www.mworld.mce.be.

17 - Rafaeli, A., WorLine, M. (2001). Individual emotion in work organizations, **Social Science Information**, pp. 95-124.

18 - Maier, H. J., Waldstein, S. R. (2003). Relation of cognitive appraisal to cardiovascular reactivity, affect and task engagement, **Annals of Behaviour Medicine,** August, pp. 32-41.

19 - French, J., Rogers, W. (1974). **A Model of Person-Environment Fit**, Basic Books, New York.

20 - Maslaach, C., Shau feei, W.B. (2001). Job Burnout, **Annual Review of Psychology**, pp. 397-422

21 - Kline, J., Sussman, L. (2000). An Executive Guide to Workplace Depression, **Academy of Management Review**, August, pp. 103-114.

22 - Johnson, S. (2000). Depression :Dragging Millions Down; **The New York Times Magazine**, 29 October, p. 39 and p. 47.

23 - Ibid.

24 - Wells, K. B., Sturn, R. (1996). **Caring for Depression: A Rand Study,** Harvard University Press, Cambridge.

25 - Dewan, M. (1999). Are Psychiatrists costs effective? An Analysis of Integrated versus Split Treatment, **The American Journal of Psychiatry**, Summer, pp. 324-336.

26 - Gleimer, M. Purham, P. (2003). Stress Management: MHC Class I and call I like molecules as reports of cellular stress, **Immunity**, October, pp. 469-477 .

27 - Peters, M. L., Godaert, G. L. (2003). Moderation of Physiological Stress Responses by Personality Traits and Daily Hassles. Less flexibility of immune system responses, **Biological psychology**, December, pp. 21-48

28 - De Mente, B. L. (2002). Karoshi, Death from Overworks, **Japan's Cultural code words**, May, pp. 1-6

29 - Burke, R. J. (2000). Workaholism in organization: Psychological and physical wellbeing consequences, **Stress Medicine** January, pp. 11-16.

30 - Jones, D. L., Weiss, S. M. (2003). Stress management and workplace disability in the USA, Europe and Japan. **Journal of Occupational Health**, N° 45, pp. 1-7.

31 - Rosch, P. J. (1991). Job Stress: America's Leading Health Problem, **USA Today**, May, pp. 42-45.

32 - Burke, R. J. (2000). Workaholism in Organization.

33 - Cahill, J., Schnall, P. L. (1995). **Reducing occupational stress**, presented at work stress and health conference, Washington D.C.

34 - Richard, S. (1999), **Stress and emotion**: A New Synthesis, Spring, New York.

35 - Ibid.

36 - Norris, F. H., Koniasty, K. (1996). Received and perceived social support in times of stress, **Journal of Personality and Social Psychology**, September, pp. 498-511.

37 - Synder, C. R. (1999). Coping, **Where are your going?** Oxford University Press, New York, pp. 324-333.

38 - Edwards, J. R. (1996). An Examination of competing version of the person-environment fit approach to stress, **Academy of Management Journal**, April, pp. 395-339.

39 - Ibid.

40 - How the postal service plans to stop going postal, **Government Executive**, December, p. 14.

41 - Mushin, I. C., Lynch, E. C. (1993). Developing a resident assistance program archives of internal medicine, March, pp. 729-731.

42 - Shaimi, V. P. (2000). take advantage of employee assistance programs, **Mind pub**, October, p. 225.

43 - Frei, F. X. (2003). Rapid rewards at southwest Airlines, **Harvard Business School Cases**, September, p. 2.

44 - Danna, K., Griffin (1991). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature, **Journal of Management**, N° 25, pp. 357-384.

45 - Litvan, L. M. (1995). Preventive Medicine, **Nations Business**, September, pp. 32-36.

46 - Dunn, K. (2000). Rocke Chooses Health by Promoting Prevention, **Work force**, April , pp. 82-84.

47 - Musich, S., Edington, D. W. (2003). Examination of risk status transitions among active employees in a comprehensives worksite health down town program, **Jouranl of Occupational Environment Medicine**, N° 45 April, pp. 393-399.

48 - Brennick, T., Coglan, D. (2002). **Doing action research in your own organization**, CA: Sage, Thousand Oaks.

49 - Oncivl, J. V. (1996). Stress at work, **British Medical Journal**, September, pp. 745-748.

50 - Solberg, E. E., Holen, H.H. (2000). Effect of Medication on Immune Cells, **Stress Medicine**, April, pp. 185-200.

51 - Ibid.



السلوك الاجتماعي

الفصل الثامن
السلوك الجماعي

أولا: الجماعات والفرق:

مفهوم الجماعات والفرق:

الجماعات والفرق ليست متشابهة فالجماعة تعني: شخصين أو أكثر يتفاعلون مع بعضهم لتحقيق الهدف المشترك. بينما تعني الفرق: جماعات ناضجة من الأعضاء على درجة من الدافعية، والذين يعلمون لتحقيق الهدف المشترك. فتبدأ الفرق كجماعات أولاً، ولكن لا تصبح كل الجماعات فرق أو جماعات ناضجة، غير أن هناك خصائص مشتركة بين الأثنين تتلخص فيما يلي:

١ - تتشكل كلاهما عندما يتفاعل شخصين أو أكثر.

٢ - يقدم كل منهما بناء للعمل والتفاعل بين أعضائهما.

٣ - أعضاء الجماعات والفرق يستطيعون القيام بأدوار قيادية وإنسانية وأدوار حل المشكلات.

٤ - كل من الجماعات والفرق لديهم هدف مشترك.

طبيعة الجماعات:

الجماعات جزء من الحياة العصرية، حيث يعتبر كل واحد منا عضو في جماعات مختلفة عديدة، فهناك الجماعات المدرسية، وجماعات العمل والجماعات العائلية والجماعات الاجتماعية والجماعات الدينية.

ويمكن تقسيم الجماعات إلى جماعات صغيرة وأخرى كبيرة، جماعات دائمة وأخرى مؤقتة، جماعات رسمية وأخرى غير رسمية. وبعض من الجماعات ينجح وبعضها لا،

كما أن بعضها يستثمر أفضل ما لدى الأعضاء بينما البعض الآخر قد يخرج أسوأ ما لدى أعضائه، وهذه كلها بعض من الطرق التي يتم بها تصنيف الجماعات.

وكما ذكرنا سالفاً سيتم في هذا الفصل استخدام التعريف التالي للجماعات: شخصين أو أكثر يتفاعلون مع بعضهم لتحقيق الهدف المشترك. ويمكن النظر لهذا التعريف من خلال ثلاث متطلبات رئيسية:

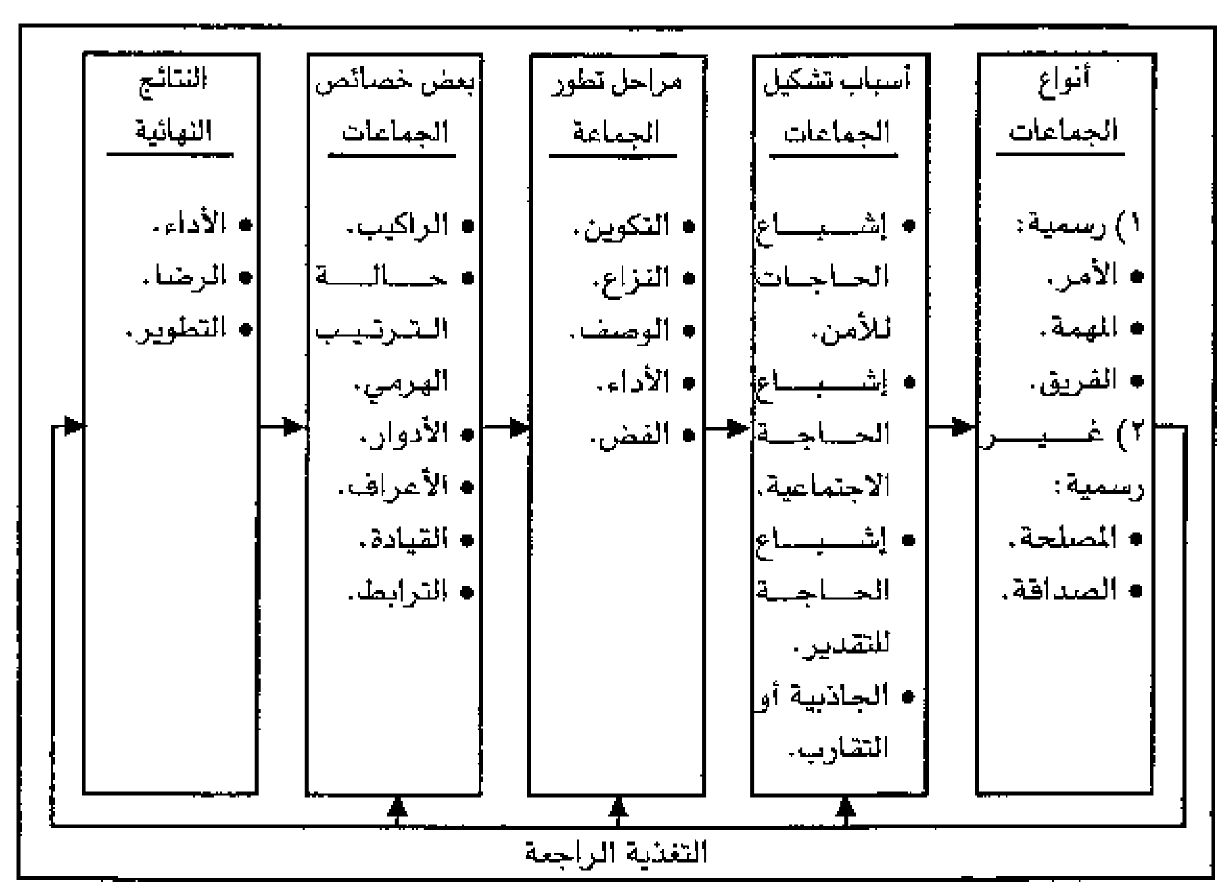
١ - المتطلب الأول يتعامل مع الحجم. فلكي يكون هناك جماعة لا بد أن يكون هناك شخصين أو أكثر. ونجد أن التعريف حدد أقل عدد للجماعة ولم يحدد العدد الأكبر لها.

٢ - المتطلب الثاني: لا بد أن يكون هناك شكل من التبادل والاتصال بين هؤلاء الأشخاص، فمن الضروري أن يكون بينهم تفاعل بطريقة ما،ونحن عادة ما ننظر إلى التفاعل بين الجماعات على أنه لا بد أن يتم وجه لوجه عن طريق اتصال لفظي، غير أن هذا ليس هو المقصود بالتفاعل فمن الممكن أن يتم الاتصال بين أعضاء الجماعة دون أن يكون هناك اتصال لفظي وربما لا يتحدثون مع بعضهم ويكون تفاعلهم عن طريق الكتابة والإشارة، وربما يكون لدينا مجموعة من الأفراد ولكنهم لا يتفاعلون مع بعضهم وهنا فهم مجرد مجموعة من الأفراد كما ذكرت وليست جماعة بمعنى الجماعة.

٣ - المتطلب الثالث: إن الجماعات تحاول تحقيق هدف مشترك، فإذا لم يكن هناك هدف فإنه لن يكون هناك جماعة حسب تعريفنا للجماعات، والهدف المشترك هنا هو هدف موجه نحو ما يستطيع كل فرد من الأعضاء عمله وهو مختلف عن الهدف الشخصي المشترك مع عدد من الناس.

نموذج متكامل لتكوين الجماعات وتطويرها:

يقدم الشكل التالي نموذجاً لتشكيل الجماعة وتطويرها، ويقترح هذا النموذج أن النتائج النهائية لأنشطة الجماعة تتشكل عن طريق مجموعة متغيرات سابقة، وفي الحقيقة كل قسم في النموذج يؤثر في كل واحد من الأقسام الأخرى.



شكل رقم (١٧). نموذج لتكوين وتطور الجماعات

المصدر: O. Behling, C. Scriesheim and J. Tolliver, "Present Theories and New Directions in Theories of Work Effort", "Journal of Supplement Abstract Service of the American Psychological Association. 1974, p. 94)

أنواع الجماعات:

هناك نوعان من الجماعات: (الجماعات الرسمية، الجماعات غير الرسمية). لدى المنظمة متطلبات فنية تظهر نتيجة تحديد أهدافها، وتحقيق هذه الأهداف يتطلب القيام بمهام معينة ويتطلب تحديد موظفين للقيام بهذه المهام. من هنا نجد أن معظم الموظفين أعضاء في جماعات بناءاً على مكانتهم في المنظمة وهذه هي ما تسمى بالجماعات الرسمية. من ناحية أخرى متى ما تعاون الأفراد بطريقة مستمرة هناك إمكانية تشكيل جماعات تختلف أنشطتها عن تلك المطلوبة في المنظمات وهذه هي

الجماعات غير الرسمية. وكلا المجموعات الرسمية وغير الرسمية لها نفس الخصائص العامة ويمكن تفصيل هذه الجماعات فيما يلي[1]:

- الجماعات الرسمية: متطلبات وعمليات النظام تؤدي إلى تشكيل أنواع مختلفة من الجماعات، فهناك على الأقل نوعين من الجماعات الرسمية وهي: (الأمر، المهمة).
- جماعة الأمر: عبارة عن مجموعة من التابعين لمدير محدد يدير هذه المجموعة وهي محددة في الهيكل التنظيمي الرسمي.
- جماعة المهمة: عبارة عن جماعة من الأشخاص الذين يعملون كوحدة واحدة لإكمال مشروع أو عمل معين.
- الجماعات غير الرسمية: هي تجمع فطري طبيعي للناس في بيئة العمل لتلبية الحاجات الاجتماعية، فهي تتكون بشكل طبيعي وليست مقصودة وتنقسم هذه الجماعات إلى:

١ - جماعات المصلحة المشتركة: وهي جماعة من الأفراد تشكلت بسبب بعض الميول والمصالح المشتركة، وبوجه عام عندما تنتهي المصلحة ويتحقق الهدف فإن الجماعة تنفض.

٢ - جماعة الصداقة: وهي جماعة غير رسمية تشكلت في مكان العمل بسبب بعض الخصائص المشتركة لأعضائها، ويمتد التفاعل والعلاقة بين أعضائها ليضم الأنشطة التي تتم خارج العمل.

إن الفرق الأساسي بين الجماعات الرسمية وغير الرسمية هو أن جماعات الأمر والمهمة الرسمية شكلت بواسطة المنظمة لتحقيق الهدف، بينما جماعات المصلحة والصداقة الغير رسمية مهمة لأصحابها فقط فهي ترضي حاجات أساسية للفرد.

لماذا يكون الناس الجماعات:

تتشكل الجماعات الرسمية وغير الرسمية لعدة أسباب أهمها[٢]:

١ - إشباع حاجات الأمن.

٢ - إشباع الحاجة الاجتماعية.

٣ - إشباع التقدير الشخصي.

٤ - الجاذبية والتقارب.

٥ - الأهداف المشتركة.

٦ - أسباب اقتصادية

ويعتبر اعتقاد الناس بأن العضوية في جماعة معينة سيساعدهم على إشباع وإرضاء حاجة أو أكثر واحد من الأسباب وراء التحاق الناس في جماعات. فالحاجات الاجتماعية مثلاً يمكن إشباعها من خلال الجماعات التي تجعل الأعضاء يتفاعلون مع بعضهم، وفي الحقيقة من الصعب جداً تخيل أنه من الممكن تحقيق الحاجات الاجتماعية العامة دون المشاركة في بعض الجماعات على الأقل.

و الحاجة للأمن يمكن أيضاً أن تتحقق جزئياً عن طريق العضوية في الجماعات، فالجماعة التي تربط بين الأعضاء ونظام المنظمة مهمة لأن عدم وجودها سيجعل الأفراد يشعرون بالوحدة في مواجهات طلبات المنظمة وهذه الوحدة ستقود إلى درجة من عدم الأمن التي يمكن تعويضها بعضوية الجماعة.

والحاجة إلى التقدير يمكن أيضاً تحقيقها بشكل جزئي من خلال الانتماء لجماعة عالية المستوى حيث تكون العضوية فيها صعبة. وتعد الجاذبية والتقارب أيضاً من الأسباب لتشكيل الجماعات، فالتقارب يقضي بتقليص المسافة بين الموظفين الذين يؤدون العمل، والجاذبية تقضي التقارب بين الناس بسبب تشابه الدوافع وغيرها، لذلك يعمل هذان العاملان معاً لتسهيل تشكيل الجماعة. أما عن أهداف الجماعة فهي إذا كانت واضحة ممكن أن تكون سبباً في تشكيل الجماعة. وأخيراً فإنه في كثير من الحالات تتشكل الجماعات لأن الأفراد يعتقدون أنها تحقق لهم ميزات اقتصادية في وظائفهم إذا انتظموا، فبالعمل والتعاون كجماعة يمكن أن يحصل العاملين على ميزات اقتصادية أكبر.

مراحل تطور الجماعات:

تتعلم الجماعات كالأفراد، فأداء الجماعة يعتمد على كل من: تعلم الأفراد وعلى كيف يتعلم الأعضاء العمل معاً. ويفترض واحد من أهم نماذج الجماعات أن الجماعات تمر بخمس مراحل من التطوير وهي كالتالي[٣]:

١ - *مرحلة التكوين:*

هي المرحلة الأولى لتطور الجماعة، وتتميز بأنه ليس هناك تأكد من الغرض والتعليمات وقيادة الجماعة. والأنشطة هنا تركز على محاولات أعضاء الجماعة لفهم وتعريف أهدافهم وأدوارهم ومهارتهم في الجماعة.

٢ - *مرحلة النزاع:*

هذه المرحلة تبدو عليها علامات النزاع والمواجهة، وعموماً ربما تضمنت هذه المرحلة المنافسة بين الأعضاء على المهمة المرغوبة والخلافات على السلوكيات المناسبة للمهمة والمسؤوليات. وأهم جزء في مرحلة النزاع هو أنه من الممكن أن يتضمن إعادة تعريف للمهمات المحددة للجماعة.

٣ - *مرحلة الوصف:*

بينما تتميز مرحلة النزاع بالمواجهة نجد أن مرحلة الوصف تتميز بالمشاركة والتعاون، وهي المرحلة التي تبدأ معها الجماعة بتطورات هامة مثل التبادل المفتوح للمعلومات وتقبل الاختلاف في الرأي ومحاولات جادة لتحقيق اتفاق على الأهداف، وهناك درجة قوية من التقارب والشعور بوحدة الجماعة والصداقة.

٤ - *مرحلة الأداء:*

وهي المرحلة التي تتكامل فيها وظائف الجماعة، فبناء الجماعة اكتمل وكل عضو منهم فهم دوره وتقبله، وتركز الجماعة طاقتها ومحاولاتها والتزامها لتحقيق المهام التي تم قبولها. وفي هذه المرحلة قد يتم إحراز مستوى من الفعالية لبعض الجماعات والذي ربما يبقى أكثر أو أقل ثبات، ولكن للبعض الآخر تكون عملية التعلم والتطوير مستمرة وبهذا تستمر فعالية الجماعة.

٥ - *مرحلة الفض:*

هذه المرحلة تتضمن نتيجة أنشطة الجماعة، ومعظم الجماعات تكون دائمة فتمر بالمراحل السابقة ولا تصل إلى هذه المرحلة، أما الجماعات المؤقتة مثل اللجان وجماعات المشاريع فإنها تتم المهام، وتركز الجماعة في تحقيق النهاية لأن هذه المرحلة تتضمن الفض وتفكك الجماعة. وقد تكون المشاعر الإيجابية المتمركزة في نجاح تحقيق المهمة من علامات هذه المرحلة، كما أنها من الممكن أن تكون مصدر الشعور بالفقدان وخيبة الأمل وربما الغضب إذا فشلت الجماعات المؤقتة في المقاومة بسبب تسرب الأعضاء أو الإفلاس وتعتمد الكثير من المنظمات على الجماعات المؤقتة في اتخاذ القرارات وتطوير المنتجات.

وعلى الرغم من صعوبة تحديد المرحلة التي تكون فيها الجماعة، إلا أنه من المهم الوقوف وفهم عملية التطوير، ففي كل مرحلة يختلف تصرف الجماعة، كما أن كل مرحلة بإمكانها التأثير على النتائج النهائية للجماعة.

وليست جميع الجماعات قادرة على التطور والتقدم بسهولة خلال المراحل السابقة، فقد يكون هناك عدد من العوامل التي من الممكن أن تمنع أو تسهل التقدم.

سمات الجماعات:

خلال مرور الجماعات بمراحل التطوير المختلفة تظهر عليها سمات معينة، ولفهم سلوك الجماعة لا بد من الوقوف على أهم سمات الجماعات:

١ - *التركيب:*

من حيث التركيب نجد أن لدينا جماعات متجانسة وجماعات غير متجانسة. ويشترك أعضاء الجماعة المتجانسة في سمات متشابهة ربما تكون ديمغرافية مثل (الجنس، الخلفية الاجتماعية والاقتصادية، التربية، العمر، الثقافة) أو شخصية أو مهارات أو قدرات أو خبرة العمل. من ناحية أخرى.

تتكون الجماعات غير المتجانسة من الأفراد الذين لديهم القليل من الخصائص المتشابهة بل وربما لا يوجد بينهم أي تشابه[٤].

من هنا نجد أن الجماعات المتجانسة اكثر تقارباً من الجماعات غير المتجانسة، في حين نجد الجماعات غير المتجانسة قد تؤدي بشكل أفضل في حالات معينة لأنها غنية بالمعارف والخبرات المختلفة، وكلما زاد التنوع التنظيمي مع احترام الخصائص الديمغرافية - تصبح الجماعات غير متجانسة في التركيب. وبينما يقدم هذا التنوع من الجماعات مجموعة من الفرص لتحسين وتطوير أداء الجماعة فهو أيضاً يجعل من كيفية الإدارة الفعالة لهذه الجماعات تحدياً كبيراً[٥].

وأخيراً نجد ان تركيب الجماعة مهم جداً لأن بإمكانه أن يؤثر على عدد من الخصائص والنتائج.

٢ - *التسلسل الهرمي:*

هناك تشابه كبير بين المركز والموقع، فالمركز الذي يشير إليه موقع معين هو نتيجة لخصائص معينة تجعل موقع معين مختلف عن المواقع الأخرى، وفي بعض الحالات يعطى الشخص مركز بسبب عوامل معينة مثل العمر أو المهمة، وفي حالة التسلسل الهرمي تكون المراكز الاجتماعية مثل بعضها ويكون الاختلاف في دفع الأجور لهؤلاء الذين يعتلون قمة الهرم، وتكون أحياناً الأجور غير مرغوب فيها وبالتالي يؤثر ذلك على أدائهم[٦].

٣ - *الأدوار:*

هناك ثلاثة أنواع من الأدوار وهي[٧]: (الدور المتوقع، الدور الملاحظ، الدور المتقمص أو المنفذ). إن كل موقع في بناء المجموعة لديه دور مرافق له والذي يتكون من السلوكيات المتوقعة من شاغل ذلك الموقع. فمثلاً من المتوقع من مدير خدمات التمريض في المستشفى أن ينظم ويسيطر على قسم التمريض. كذلك من المتوقع منه أن يساعد المدير في إدارة وتحضير ميزانية القسم، من جهة أخرى مشرفة التمريض من المتوقع منها الإشراف على انشطة التمريض المتعلقة بخدمات تمريض محددة مثل قسم

النساء والولادة وطب الأطفال والجراحة. هذه السلوكيات المتوقعة مجمع عليها ليس فقط من مدير التمريض أو مشرفة التمريض بل من الأعضاء الآخرين في جماعة التمريض وشخصيات أخرى في المستشفى، بالإضافة إلى الدور المتوقع هناك الدور الملاحظ والدور المتقمص. والدور الملاحظ عبارة عن مجموعة السلوكيات التي يؤمن الشخص بأنه لا بد أن يقوم بها، إذن تأدية الأدوار هي السلوك الذي يحمله الفرد.

من ناحية أخرى نجد أن الدور المنفذ أو المتقمص هو الدور الذي يحمله الفرد في الجماعة. وهكذا نجد أن هناك ثلاثة أنواع من سلوكيات الدور التي يمكن أن تنتج لدي. فالنزاع والإحباط يمكن أن ينتجا عن الاختلافات بين هذه الأدوار الثلاثة، غير أنه في الجماعات الدائمة نجد أن هناك اتفاق جيد بين المتوقع والملاحظ.

ويقدم الأفراد أدواراً متعددة من خلال العضوية في جماعات مختلفة، فمثلاً نجد أن المشرفين من الدرجة الأولى أعضاء في فريق الإدارة ولكنهم أيضاً أعضاء في جماعة العاملين الذين يشرفون عليهم،هذه الأدوار المتنوعة تنتج في عدد من سلوكيات الأدوار المتوقعة. وقد يعاني الأفراد أحياناً من نزاع الدور. ففي حالة مشرفي الدرجة الأولى نجد أن قمة الإدارة لديها مجموعة من التوقعات التي تحدد دور المشرف في مجموعة الإدارة، ولكن المشرف عضو في الجماعة التي يشرف عليها وربما كان له روابط صداقات مع الأعضاء الآخرين في الجماعة.

٤ - *الأعراف:*

هي مستويات السلوك المشتركة بين أعضاء الجماعة ولها خصائص معينة مهمة لأعضاء الجماعة[٨]:

١ • أن الأعراف تشكلت مع احترام الأشياء الهامة بالنسبة للجماعة، وهي ربما تكون مكتوبة ولكنها غالباً ما تكون في اتصالات الجماعة اللفظية، وفي حالات عديدة ربما لا يتم تحديدها بشكل رسمي ولكنها معروفة لدى جميع أعضاء الجماعة، فإذا كانت مساعدة بقية أعضاء الجماعة لإتمام المهمة مهم فإن عُرف المساعدة يتطور.

٢ • الأعراف متوقعة بدرجات مختلفة من قبل أعضاء الجماعة، وقد تكون بعض الأعراف مقبولة من جميع الأعضاء بينما أعراف أخرى غير مقبولة جزئياً.

٣ • الأعراف ربما تطبق على كل عضو في الجماعة وربما تطبق على بعض الأعضاء.

٥ - *القيادة:*

تلعب القيادة دوراً فاصلاً في خصائص الجماعات، وفي الجماعات الرسمية يستطيع القائد ممارسة العقوبة المنطقية فهو يستطيع أن يكافئ أو يعاقب الأعضاء الذين لا يمتثلون للأوامر والقوانين، وأحياناً لا يكون هناك قائد رسمي حتى في الجماعات الرسمية، فالفرق التي تدير نفسها من الممكن أن تتقاسم واجبات القائد بين أعضاء الجماعة. ويعتبر دور القيادة عامل مهم في الجماعات غير الرسمية، فالشخص الذي يصبح قائداً في جماعة يساعدها في تحقيق أهدافها وعلى إشباع حاجاتها، كما أن القائد هو خيار المجموعة في تقديم وجهات نظرها خارج الجماعة.

٦ - *الترابط:*

يبدو أن الجماعات الرسمية وغير الرسمية لديها تقارب وتشارك في الموقف والسلوك والأداء، هذا التقارب يجعل الأعضاء متمسكين بالجماعة فهو قوة أعظم من القوى التي تدفع الأعضاء بعيداً عنها، والجماعة المتماسكة تقارب الأفراد الذين ينجذبون لبعضهم، أما الجماعة التي يكون لديها ضعف في التماسك لا يكون فيها انجذاب بين الأعضاء. وكنتيجة للجماعات المتماسكة نجد أن الإدارة تتوقع أداء فعال في المجموعة.

وهناك مجموعة من مصادر الترابط في الجماعة تتضمن ما يلي[٩]:

- أهداف الجماعة وأعضائها محددة بشكل واضح.
- للجماعة قائد كارزمي ذو تأثير فعال.
- الجماعة صغيرة بحيث يُسمع فيها رأي الأعضاء وتقيّم من قبل الآخرين.
- الأعضاء متقاربين بحيث أنهم يدعمون ويساعدون بعضهم البعض لتخطي العوائق والحواجز للتطوير والنمو الذاتي.

النتائج النهائية:

تتكون الجماعات لتحقيق الأهداف، وفي حالة جماعات العمل تكون هذه الأهداف ذات علاقة وطيدة بأداء مهام محددة واتي تتشكل لتحقيق أهداف المنظمة الرسمية.

وقد عرف الباحث ريتشارد هانامان ثلاث قواعد هامة للجماعات الفعالة وهي[١٠]:

- مخرجات الجماعة تلبي المستويات الكمية والنوعية والوقتية المطلوبة من قبل المستفيد من هذه المخرجات.
- العمليات التي تقوم بها الجماعة تدعم وتعزز قدرة أعضاء الجماعة على العمل معاً في المستقبل.
- تجربة الجماعة تحقق نمو لأعضائها، وكهدف ليس من الضروري للجماعة أن تحقق الرضا والتطوير لأعضائها،غير أنه عندما تكون مشاركة الجماعة لا تتضمن تطوير شخصي ولا تؤدي إلى أي رضاء للحاجات الشخصية فإن ذلك له نتائج سلبية.

تعريف الفرق:

الفريق هو جماعة ناضجة من الأعضاء على درجة من الدافعية والذين يعملون معاً لتحقيق الأهداف المتفق عليها. وهناك مجموعة من الأسباب وراء استخدام الفرق بشكل كبير في الولايات المتحدة الأمريكية ومنها[١١]:

- الإنجازات الاقتصادية الكبيرة في اليابان وفكرة أن الفرق عنصر مهم للنجاح.
- الميزات الملاحظة الناتجة عند استخدام الفرق مثل تحسين النوعية وتعزيز الانتاجية.
- الكثير من الشركات تتجه نحو الفرق كاستجابة لقصص الفرق الناجحة.

أنواع الفرق:

لا يوجد ضوابط تصنيفية لوصف أنواع الفرق المختلفة والفروقات بين الفرق يمكن أن تتم بناءاً على الحجم والتركيب ومستوى المنظمة والمدة والأهداف وأداء المنظمة. ويمكن تصنيف الفرق إلى عدة أنواع أهمها[١٢]:

١ - *فرق حل المشكلات:*

فالمشاكل قد تكون معروفة ومحددة، وقد يشكل فريق ليتعامل مع مشكلات مستقبلية لم تُعرف بعد، وتعتبر دوائر الجودة مثال على الفرق الدائمة لحل المشكلات، وهي فريق من العاملين شكل ليقدم ويحقق تحسين في المنتج والعمل، ولحل المشكلات الدائمة المتعلقة بالجودة، وتتكون من ٦ – ١٢ عامل وهم عادة يُدربون. أما عن الفرق المؤقتة لحل المشكلات فهي عادة تستخدم من قبل المنظمات التي تدرك أن الفرق قادرة على التغلب على تفكير الفرد وتتميز عليه في مواقف عديدة[١٣].

٢ - *الفرق ذات المهام المشتركة:*

يتكون هذا الفريق من أعضاء من أقسام مهنية مختلفة مثل الهندسة والحسابات والتسويق والموارد البشرية، وهذا النوع من الفرق يشكل لحل مشكلة محددة. وفي معظم الحالات يأتي أعضاء الفريق من أقسام ومستويات مختلفة، واستخدام مهارات وخبرات أفراد من أقسام مختلفة من شأنه أن يزيد الثقة والأداء، ولكن هذا الفريق يأخذ وقتاً طويلاً ليكون فريقاً فعالاً.

٣ - *الفرق الفعلية (الحقيقية):*

وهو عدد من الناس الذين وزعوا جغرافياً والذين يعتمدون على وسائل تقنية متعددة مثل الإيميل والفيديو للعمل معاً لتحقيق أهداف معينة، ويستطيع الأفراد في هذه الفرق الاتصال دون الانشغال بعامل المسافة والوقت والحضور عن طريق التكنولوجيا التي تعتبر أحد أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح الفرق الفعلية، وعند تفاعل الأعضاء فيها من المهم جداً للقائد أن يبني الثقة ويقيّم الأداء ويقدم تغذية راجعة.

٤ - *فرق البحث والتطوير:*

هذه الفرق تستخدم لتطوير منتجات جديدة، وتستخدم كثيراً في صناعة التكنولوجيا الدقيقة مثل مجال الكمبيوتر والالكترونات.

٥ - *الفرق المدارة ذاتياً:*

وهي مجموعات صغيرة من الأفراد الذين يكون لديهم القدرة على أداء أنشطة معينة مبنية على الطرق الموضوعة والقرارات المتخذة من قبل الفريق، وهي ليست ناجحة في كل منظمة.

فاعلية الفريق:

تمثل الفرق شكل أو نوع من الجماعات، والعوامل المؤثرة على فاعلية أي جماعة مهمة لتحديد فاعلية الفريق، غير أن هناك بعض القضايا المهمة التي تبرز عندما نناقش تطوير فاعلية الفريق وهي[١٤]:

أ - *التدريب:*

الفرق الفعّالة لا تحدث فجأة، فبالإضافة إلى مهارة الأفراد في أداء الأعمال المناطة بهم وقدراتهم، لا بد أن يعرف أفراد الفريق كيف يركزون بفاعلية كأعضاء فريق، وهذا يتطلب التدريب. وحسب نوع الفريق والغرض منه يكون التدريب على مهارات حل المشكلات والتفكير.

وقد أثبتت الأبحاث أن هناك سبع نقاط مهمة لأعضاء الفريق ليصبحوا فعّالين وهي ما يلي[١٥]:

١ - العقلية المتفتحة: فالمشاريع الجديدة تتطلب من أعضاء الفريق الدخول في حالات جديدة مع أعضاء جدد في الفريق والأفراد القادرين على التركيز والتأقلم أقرب للنجاح في التعامل مع هذه التغيرات.

٢ - التوازن العاطفي: فإذا كان أعضاء الفريق في حالة توازن هذا يعني أنه يستطيع التكيف في الحالات المختلفة.

٣ - المحاسبة: فإذا تحمل العضو في الفريق مسؤولية أعماله تزداد فعالية الفريق.

٤ - القدرة على حل المشكلات: فلا بد أن يكون عضو الفريق قادر على تحليل المشكلات وتطوير حلول بديلة لها.

٥ - مهارة الاتصال: فهي قادرة على جعل العضو يتبادل الأفكار وتساعد على الحصول على حلول أفضل لحل المشكلة.

٦ - مهارة فض النزاع: فبعض الخلافات في المجموعة تعتبر صحية وتؤدي إلى أداء أفضل، ولكن الكثير من النزاعات تؤثر على الاتصال وتقلل تماسك المجموعة.

٧ - الثقة: وهي خاصية مهمة جداً لعضو الفريق الجيد، فالثقة لا بد أن تكون موجودة لتجعل المجموعة تركز على مستوى أداء أعلى.

ب - *الاتصال:*

وهو واحد من أهم وأكثر المؤثرات على فعالية الفريق، فهو بحاجة إلى معلومات لتحقيق هدفه، وليكون فعالاً لا بد أن يكون لديه معلومات متكاملة.

ج - *تفويض السلطة:*

إضافة إلى المعلومات لا بد أن يكون لدى الفريق صلاحية لاتخاذ قرارات، فالفرق التي تفتقر للسلطة والصلاحية أقل فاعلية وتأثير، كما أن عدم إعطاء الفريق صلاحية يعني أن الإدارة لا تثق بهم.

د - *المكافأة:*

نظام المكافأة في معظم المنظمات فردي، وهذا يعني أن أعضاء المجموعة يكافئون بناءً على تقييم أدائهم الشخصي.

كيف تساعد على عمل الفريق:

كمدير إليك بعض الخطوات التي يمكنك أن تقوم بها لتفعيل عمل المدير:

١ - اجعل حجم الفريق صغيراً ما استطعت، فكلما كان الفريق كبيراً كلما أدى ذلك إلى ظهور مشكلات في التفاعل وصنع القرار.

٢ - تأكد من وجود قدر كافٍ من المهارات والمعلومات والخبرات بين أفراد الفريق للقيام بالمهمة.

٣ - اخلق في الفريق إحساس بالهدف المشترك.

٤ - اعطي الفريق مساحة ليطور استراتيجيات العمل الخاصة به بدون تدخل خارجي.

٥ - ساعد في تطوير الإحساس بالأهمية "نحن جميعاً هنا" فالتفكير يساعد في تطوير عمل الفريق وتحسين نتائجه.

ثانيا: إدارة النزاع والمفاوضات:

حتى يؤدي أي نظام عمله بفاعلية لا بد أن يكون بين الأفراد والجماعات علاقات عمل لتخطي الحواجز التنظيمية بين الأفراد وداخل الجماعات، فربما يعتمد الأفراد والجماعات على بعضهم البعض في المعلومات والتقييم، ولكن الحقيقة هي أنهم متداخلين وهذا التداخل ممكن أن يؤدي إلى التعاون أو النزاع، والنزاع ممكن أن يظهر بين الجماعات المتشابهة في نفس المنظمة(١٦).

نظرة معاصرة على النزاع داخل المجموعات:

هناك نوعان من النزاع داخل الجماعة وهي ما يلي(١٧):

١ - النزاع الإيجابي: عبارة عن مواجهة بين الجماعات والتي تعزز وتفيد أداء المنظمة وهو قد يؤدي إلى زيادة الوعي بالمشكلات التي لا بد أن تحدد، والبحث عن حلول فعالة تؤدي عموماً إلى تغيير إيجابي. ومثال ذلك: قسمين في المستشفى لديهم نزاع حول أفضل طريقة لإيصال العناية الصحية للعائلات ذات الدخل المحدود فكلا القسمين اتفق على الهدف ولكن الاختلاف كان على كيفية تحقيقه، ومهما كان فالعوائل ذات الدخل المحدود ستحصل على عناية طبية أفضل بعد فض النزاع

٢ - النزاع السلبي: عبارة عن مواجهة أو تفاعل بين الجماعات والتي من شأنها أن تؤدي المنظمة أو تمنع من تحقيقها لأهدافها، والإدارة لا بد أن تحاول منع هذا النزاع.

النزاع وأداء المنظمة:

النزاع في المنظمة قد يكون له نتائج سلبية وقد يكون له نتائج إيجابية وذلك يعتمد على كيف يدار هذا النزاع. وعندما يكون مستوى النزاع منخفض. من الممكن أن يؤثر

ذلك على أداء المنظمة تأثيراً سلبياً فالتغيير ربما لا يحدث بسبب ذلك وربما عانت المنظمة من صعوبات في التأقلم مع بيئتها المتغيرة. من ناحية أخرى إذا كان مستوى النزاع عالٍ جداً فهذا سوف يهدد أداء المنظمة، ولكن إذا كان مستوى النزاع معتدل فهذا سيؤدي إلى مستويات أداء عالية.

مراحل النزاع:

يمر النزاع بمجموعة من المراحل تتضمن ما يلي:

١ - النزاع الملاحظ: وهو أول مرحلة من النزاع، وهو يوجد عندما يكون هناك إدراك على الأقل من جانب مجموعة حين ظهرت الأحداث.

٢ - النزاع المحسوس: تتضمن تدخل شعوري يُحس في شكل قلق، توتر، وخصومة.

٣ - النزاع الظاهر: وهو المرحلة الأخيرة للنزاع. وتشترك الأطراف المتنازعة في سلوك النزاع. والنزاع الظاهر عادة واضح جداً للأطراف غير المشتركة في النزاع.

الأسباب التي تؤدي إلى النزاع في المجموعات[١٨]:

١ - ***الاعتمادية:***

حيث يعتمد كل شخص على الآخر لأداء المهمة. وهذا النزاع يتراوح ما بين منخفض ومرتفع جداً، وهذا يعتمد على طبيعة الاعتمادية وهناك ثلاث أنواع لاعتمادية العمل وهي:

- الاعتمادية غير المفروضة: وهي لا تتطلب تفاعل بين الجماعات لأن كل جماعة تعمل منفصلة، ولكن الاعتمادية غير المفروضة للجماعات كلها تحدد مدى نجاح المنظمة.
- الاعتمادية المفروضة: وهي التي تتطلب من جماعة أن تتم مهمتها قبل أن تتمكن الجماعة الثانية من إتمام مهمتها، والمهام تؤدي بشكل نتائجي.
- الاعتمادية العكسية: وهي تتطلب أن تكون مخرجات جماعة مدخلات لجماعة أخرى في المنظمة.

وجميع المنظمات تكون فيها الاعتمادية غير المفروضة داخل الجماعة، والمنظمات المعقدة يكون فيها الاعتمادية المفروضة، أما المنظمات المعقدة جداً يكون فيها جميع الأنواع الثلاثة للاعتمادية، وكلما كانت المنظمة معقدة كلما زاد النزاع وكلما كانت مهمة الإدارة صعبة.

٢ - *اختلاف الهدف:*

هناك مجموعة من المشكلات المتعلقة باختلاف الأهداف والتي من الممكن أن تخلق النزاعات ومنها ما يلي:

- الأهداف الخاصة: ما تحتاجه الجماعات المشاركة هنا هو إعادة التركيز في الأهداف التنظيمية الكبرى.
- محدودية المصادر: فعندما تكون المصادر مثل (المال، المساحة، المواد) غير محدودة تستطيع الجماعات تحقيقها اهدافها، ولكن في جميع الحالات المصادر مشتركة لجميع الجماعات، وعندما ترى الجماعات أن المصادر حُددت بطريقة غير متساوية سيزداد إمكانية النزاع، وعندما يكون مصدر النزاع المال فالنزاع يكون قوي.
- اختلاف المادة التي تحتاجها المجموعة لتحقيق أهدافها قد يكون مصدر نزاع وفي هذا النزاع قد تبدو المشكلات والقضايا مهمة لمجموعة بينما تكون مهمشة من قبل مجموعات أخرى على أنها غير مهمة هنا يظهر النزاع.
- اختلاف الإدراك: اختلاف الهدف قد يأتي نتيجة اختلاف الإدراك الواقعي وهو قد يؤدي إلى النزاع فمثلاً قد يرى الفريق الطبي مشكلة معينة من منظور معين بينما فريق التمريض ينظر لنفس المشكلة بطريقة أخرى، وتعتبر أهداف المجموعة وخبراتها وتجاربها وقيمها وثقافتها من أهم العوامل التي تؤدي إلى اختلاف النظرة للعالم.

كيف يمكن تقليل النزاع الناتج عن اختلاف الإدراك:

١ - الاتصال بفاعلية يقلل من الإدراك غير الدقيق للأمور، فينبغي التأكيد على أن الجماعات لديها معلومات كافية حتى يكون حكمها دقيق.

٢ - ساعد في تطوير حس الجماعة الاجتماعي وذلك بمساعدة المجموعة على فهم وجهات نظر المجموعات الأخرى.

٣ - التأكيد على مرونة السلوك وذلك بالدخول في الأعمال التي تعتمد على فهم وجهات نظر المجموعة الأخرى.

٤ - الاتصال بفاعلية وذلك مهم لذلك تمت إعادته.

نتائج النزاع داخل الجماعة[١٩]:

أ - التغيرات داخل الجماعات:

- تزايد تماسك الجماعة فالجماعات عندما تدخل في نزاع يزداد تماسكها.
- التركيز على الإخلاص.
- نهوض القيادة الأوتوقراطية ففي حالات النزاع عندما يظهر التهديد، تقل الأساليب الديمقراطية ويحتاج الأعضاء إلى قيادة قوية.
- التركيز على الأنشطة فعندما تكون الجماعة في نزاع يحاول الأعضاء إجادة أداء أعمالهم.

ب - التغيرات بين الجماعات:

- النظريات المشوهة: فإدراك كل عضو في الجماعة يشوه، وتبدأ كل جماعة ترى نفسها مهمة للنظام أكثر من الجماعات الأخرى.
- التنميط السلبي: عندما يزداد النزاع وتصبح النظريات مشوهة يظهر التنميط السلبي ويرى كل فرد في الجماعة اختلافات بسيطة في جماعته واختلافات كبيرة بين الجماعات خلاف الحقيقة.
- تقليل الاتصال: يقل الاتصال بين الجماعات نتيجة النزاع وهذا يكون مؤثر جداً على الجماعات بالذات في الاعتمادية المفروضة حيث تتأثر عملية صنع القرار ويتأثر المستفيد من عمل الجماعة.

إدارة النزاع داخل الجماعات من خلال الوصول إلى حل نهائي:

توجد عدة مداخل لإدارة النزاع وهي ما يلي[٢٠]:

١ - *السيطرة*: حيث تقوم جماعة بناءاً على صلاحيتها في هرم المنظمة باستخدام القوة على الجماعة الأخرى، وليس من المعتاد أن تستخدم كلا الجماعتين المتنازعتين مدخل السيطرة لحل اختلافاتهم. وهذا يعني أن جماعة واحدة أعطت شأن كبير لقوتها على الجماعة الثانية، والناتج قد يكون سلبية واحدة من الجماعتين أو كلاهما، ولكن هناك وقت لا بد فيه من انتهاء الخلافات وقد يكون مدخل السيطرة هو أنسب مدخل لحل القضايا المهمة، حيث لا بد من اتخاذ أفعال غير معتادة مثل تطبيق جدول جديد أو تطبيق سياسات جديدة.

٢ - *التكيف وأخذ آراء الآخرين*: وهو عكس السيطرة فالطرف الذي يستخدمه يعطي أهمية كبيرة لإشباع حاجات الجماعة الأخرى بينما يقلل من اهتماماته، وعلى الرغم من أن التكيف قد يبدو استسلام إلا أنه قد يكون أفضل أسلوب للجماعات المتنازعة، وأحياناً تكون بعض القضايا غير مهمة لجماعة بينما مهمة للجماعة الثانية هنا ممكن للجماعة الأولى استخدام هذا المدخل.

٣ - *حل المشكلات*: قد يكون مدخل صعب التطبيق بفاعلية وهو يعني التركيز على اهتمامات كلا الجماعتين، وحل المشكلات الناجح يتطلب من الجماعات المتنازعة أن تظهر القدرة على التعاون للوصول إلى حل يرضي جميع الأطراف.

٤ - *التجنب أو التفادي*: أن تفادي النزاع قد يؤدي إلى ميزات، فهو قد يكون فعال ومناسب في بعض حالات النزاع، وأحياناً يستخدم كحل بديل مؤقت وذلك عندما يكون النزاع الواقع غير مرغوب فيه أبداً. ويعطي التفادي المؤقت الأطراف المتنازعة وقتاً للتهدئة وإعادة النظر، كما أنه قد يعطي متسع من الوقت للجماعة أو كل الجماعات لجمع المعلومات الضرورية لحل دائم.

٥ - *الحلول الوسطى*: وهي طريقة تقليدية لفض النزاع وفيه لا يكون هناك كاسب أو خاسر، والحل المتوصل إليه ليس مثالي للأطراف المتنازعة. قد يستخدم هنا المدخل بفاعلية عندما يمكن توزيع مصدر النزاع بالتساوي، وإذا كان ذلك غير ممكن لا بد من تنازل واحدة من الجماعتين وهو حل منتصف الطريق، كما أنه يتضمن التنازل أكثر من الكسب ويحدد القضايا بشكل مباشر أكثر من التفادي غير أنه أقل عمقاً من مدخل حل المشكلات.

تحفيز النزاع الإيجابي داخل الجماعة:

قد ينتج لدينا عدد من المميزات عندما نرفع من مستويات النزاع، ولكن كيف يمكن للإدارة من أن تحفز النزاع من أجل تحقيق وظائفها؟ في الحقيقة هناك أربع استراتيجيات يمكن للإدارة استخدامها لتحفيز النزاع وهي[٢١]:

١ - إحضار أفراد من خارج الجماعة ليتضموا إليها.

٢ - تبديل هيكل المنظمة وهذا قادر ليس فقط على القضاء على النزاع في الجماعة ولكن خلق نزاع جديد أيضاً.

٣ - تحفيز المنافسة: فباستخدام طرق معينة يستطيع المدير تحفيز المنافسة في الجماعة مثل المكافآت.

٤ - الاستفادة من النزاع المبرمج: وهو يستخدم لتحسين صنع القرار ولزيادة الابتكار، وهو النزاع الذي يخلق في النظام وإن لم يكن هناك اختلافات واقعية بين الجماعات، كما أنه يظهر آراء مختلفة.

التفاوض:

يعتبر التفاوض جزءاً هاماً جداً في عملية فض النزاع ويعرف على أنه: العملية التي يحاول فيها طرفان أو أكثر الوصول إلى اتفاق مقبول في القضايا موقع الخلاف. وقد يحدث التفاوض داخل المنظمة[٢٢]:

١ - بين الناس.

٢ - داخل المجموعات.

٣- بين المجموعات.

٤- على الانترنت فهي مكان لمناقشة الوظائف والمشاريع وأسعار براج التدريب.

ويتضمن التفاوض أربعة عناصر على الأقل وهي:

١- خلاف أو نزاع

٢- يكون هناك نوع من الاعتمادية بين المجموعات

٣- كل طرف يحاول التأثير على الطرف الآخر.

٤- يكون هناك إمكانية للاتفاق.

وبغياب العنصر الرابع لن يصل التفاوض إلى حل إيجابي.

التفاوض بنظرية (الكسب - الخسارة):

هي على شكل لعبة مجموع الصفر، حيث نجد أن طرف واحد يكسب شيئاً ما بينما يخسر الطرف الآخر وهذا شائع في المنظمات.

التفاوض بنظرية (الكسب - الكسب):

وفيها يكسب كل طرف فلا خسارة لأي من الطرفين، وهذا لا يعني أن كل طرف يحصل على ما يريده ولكنه ببساطة يعني أن هناك اتفاق تم يترك جميع الأطراف في حالة أفضل من التي كانوا عليها قبل الوصول لهذا الإتفاق.

زيادة فاعلية التفاوض:

كما أنه ليس هناك طريقة مفضلة للإدارة ليس هناك طريقة مفضلة للتفاوض، فاختيار مجموعة من استراتيجيات التفاوض يعتمد على عدد من المتغيرات[٣٣]:

١- طبيعة القضية المتفاوض عليها لا بد أن توضع في الاعتبار.

٢- لا بد أن يوضع في الاعتبار البيئة التي يتم فيها التفاوض.

٣- النتائج المرغوبة من التفاوض أيضاً مهمة.

وفي كثير من المفاوضات تعتبر النقطة الأخيرة المتعلقة بالنتائج هي أهم نقطة. وقد ركز واحد من نماذج زيادة فاعلية التفاوض على اربعة أنشطة وهي مايلي:

١ - التركيز على القضية الحقيقية فالنتائج المطلوبة لن تتحقق إذا لم يركز التفاوض على القضية الحقيقية.

٢ - التأثير على ميزان القوة: فالنتائج النهائية للتفاوض دائماً متعلقة بقوة العلاقات بين المتفاوضين.

٣ - خلق جو بنّاء وذلك عن طريق الاحترام واستماع الطرف الآخر.

٤ - المرونة والتي من شأنها أن تزيد من فاعلية المفاوضات وذلك عن طريق زيادة عدد الخيارات الممكنة، فكلما كان هناك خيارات كان هناك احتمالية كبيرة للوصول للنتائج المرغوبة.

استخدام مفاوضات الطرف الثالث:

ليس من الضروري أن تكون المفاوضات بين الأطراف المتنازعة مباشرة، فأحياناً يدخل طرف ثالث وذلك حين يتعثر التفاوض ويصل إلى طريق مسدود، ولكن في بعض الأحيان يكون الطرف الثالث طرفاً في المفاوضات منذ البداية وهناك أنواع كثيرة لمفاوضات الطرف الثالث منها[٢٤]:

١ - ***الوسيط*** : حيث يدخل الطرف الثالث كمنسق ووسيط بين الأطراف المتنازعة ويعطي اقتراحات ومسببات وللأطراف المتنازعة الحق في تجاهله.

٢ - ***الحكم***: حيث يكون للطرف الثالث صلاحية للوصول إلى اتفاق.

٣ - ***المصالح*** : حيث يكون الطرف الثالث موثوق به من قبل الطرفين وبالتالي يكون حلقة وصل بينهما .

٤ - ***المستشار***: فيكون الطرف الثالث هنا مُدرب على فض النزاع والوصول إلى حلول.

التفاوض عالمياً:

ازداد التفاوض العالمي بشكل كبير من حيث السوق والعلاقات وغيرها، وهذا يحتاج إلى اهتمام حذر بتأثير الثقافة على أسلوب التفاوض، ومعرفة شيئاً عن ثقافة شخص هي دلالة على الاحترام الذي يقدّر على طاولة المفاوضات[٢٤].

ثالثاً: القوة السياسة، وتفويض السلطة:

أ - القوة:

دراسة القوة وتأثيراتها مهم لفهم كيف تدار المنظمات، فمن الممكن تفسير كل تفاعل وعلاقة اجتماعية في منظمة على أنها تتضمن قوة ما، وكيف يتم التحكم في الأفراد والتنظيمات الفرعية أيضاً له علاقة بقضية القوة والتأثير. وهناك فرق بين مفهوم القوة ومفهوم التأثير، فالتأثير هو العملية التي يتأثر فيها شخص (أ) بشخص (ب) ليتصرف بطريقة معينة. فمثلاً إذا قام موظف بعمل إضافي بناءاً على طلب مديره فهذا يعني أنه متأثر برتبته[٢٦].

والقوة مثل التأثير فهي تتضمن علاقة بين شخصين من الناس، وهي تمثل القدرة على جعل شخص ما يعمل شيئاً ما، والتأثير هو تمرين على القدرة، وبمعنى آخر نستطيع القول أن التأثير هو القوة مجسدة في فعل وعمل، والقوة هي القدرة على التأثير؛ ولا يستطيع شخص أو جماعة أن يملك قوة وهو معزول، لأن القوة هي العلاقة التي تظهر بين اثنين أو أكثر من الناس.

هناك نوعان أساسيين من القوة:

أ - القوة الشخصية:

قدم جون فرتش وبيرترام رافين خمسة مصادر للقوة الشخصية[٢٧]:

١ - *القوة الشرعية:* وهي أن القدرة على التأثير جاءت من مكانة المدير في الهيكل التنظيمي وهي ما يسمى بالصلاحية ومن خصائصها:

- أن الشخص له قوة بسبب موقعه في الهرم وليس بسبب صفات شخصية.
- أن الصلاحية تنساب من أعلى إلى أسفل الهرم.

والصلاحية التي يحصل عليها الفرد بسبب موقعه في الهيكل التنظيمي لا تعني أن جميع الأوامر لا بد أن تنفذ.

٢ - *قوة المكافأة:* وهو أن التأثير في الآخرين جاء رغبة منهم في المكافأة، وهي تستخدم لتدعم القوة الشرعية، فإذا كانت المكافأة مقدرة من قبل العاملين فإنهم سيستجيبوا للأوامر والتوجيهات.

٣ - *القوة القسرية أو قوة الإجبار*: وهي أن التأثير على الآخرين قد يكون بناءاً على الخوف من صاحب القوة، وهي عكس قوة المكافأة حيث أنها قوة وقدرة على العقاب، وليس بالضروري أن يكون الشخص في مكانة معينة ولديه صلاحية حتى يستخدمها.

٤ - *قوة الخبرة*: القدرة على التأثير متعلقة ببعض الخبرات أو المهارات أو المعارف، فالشخص لديه قوة الخبرة حين يكون لديه خبرات خاصة مقدرة من قبل الغير، ويكون لديه هذه القوة حتى وإن كان موقعه في التسلسل الهرمي متدنياً.

٥ - *القوة التي يستخدمها الشخص من شخصيته أو تصرفاته.*

وممكن للشخص ان يستخدم مزيجاً من هذه القوى الخمسة؛ وهذه المصادر الخمسة للقوة ممكن أن تقسم إلى قسمين رئيسيين هما: قوة تنظيمية وقوة شخصية. فقوة المكافأة والقوة الشرعية والقوة القسرية تكون ضمن القوة التنظيمية والقوة الشرعية ممكن أن تتغير إذا تغير موقع الشخص في التسلسل الهرمي، من ناحية أخرى نجد أن قوة الخبرة والقوة التي يستمدها الشخص من شخصيته أو تصرفاته هي قوة شخصية جداً.

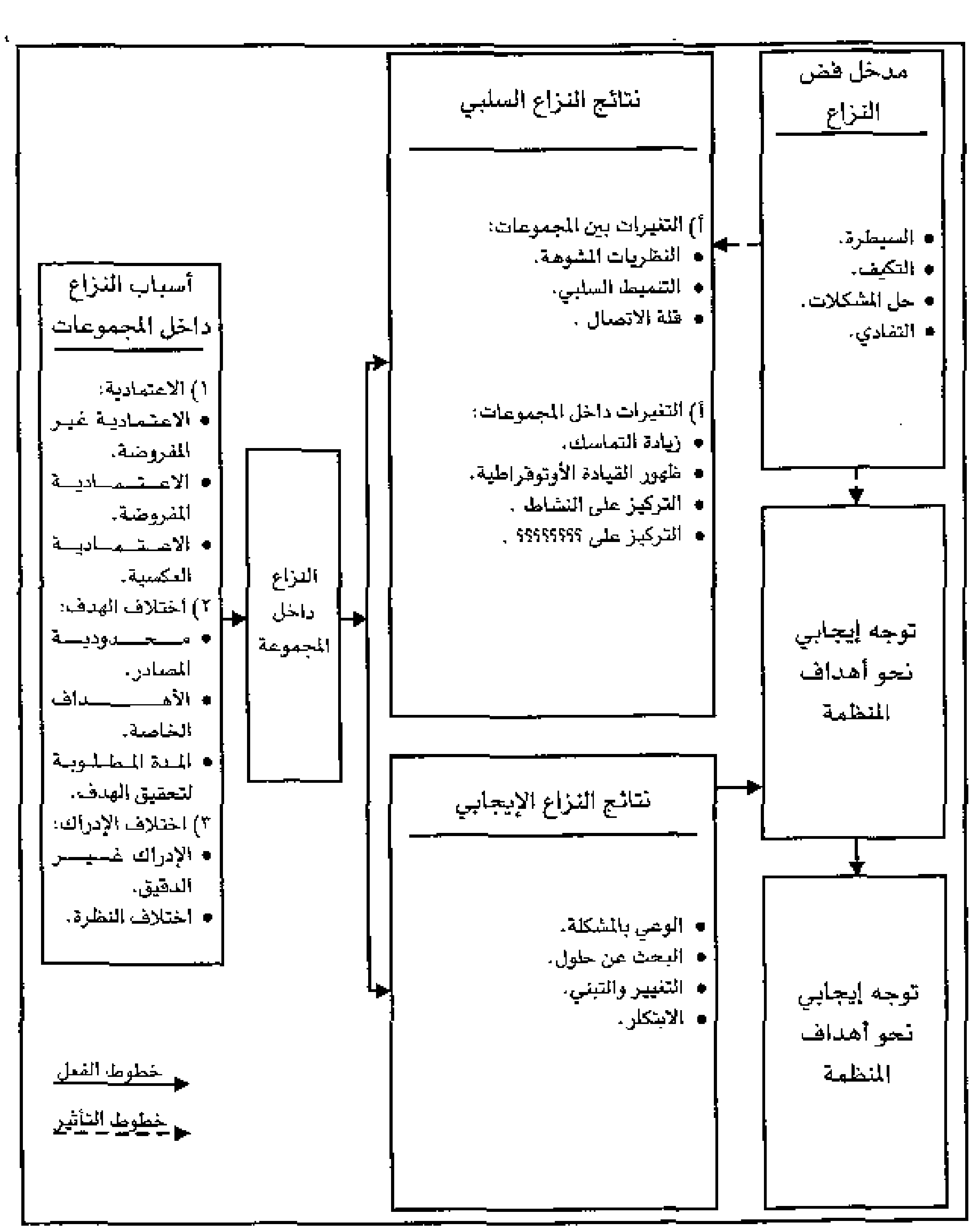
ب - *القوة التنظيمية*:

يخلق الهيكل التنظيمي القوة بواسطة تحديد أشخاص معينين لأداء مهام معينة، وهناك ثلاثة أشكال مهمة من هيكلة القوة تتضمن ما يلي[٢٨]:

١ - توزيع المصادر فكلما كان الشخص أعلى الهرم كلما كان لديه قوة أكبر في توزيع المصادر.

٢ - القدرة على التأثير على عملية اتخاذ القرار وهذا يتضمن مقدار القوة لدى الشخص.

٣ - قوة المعلومات والتي تعتبر أكثر قوة في المنظمة وهي تعني الخاتمة والتحليل الذي يأتي من البيانات والمعلومات، والبيانات هي حقائق وإحصاءات وغيرها، وإمكانية الدخول على المعلومات يعتبر قوة، فالمدير القوي يوجد لأنه يوزع المصادر المطلوبة ويصنع القرار ولديه إمكانية للدخول على المعلومات.



شكل رقم (١٨). نظرة عامة على النزاع داخل المجموعة

المصدر: (O. Behling, C. Scriesheim and J. Tolliver, "Present Theories and New Directions in Theories of Work Effort", "Journal of Supplement Abstract Service of the American Psychological Association. 1974, p. 94)

تفويض السلطة:

هي تشجيع ومساعدة الأفراد والجماعات لصنع القرارات التي تؤثر على بيئة عملهم. وهناك مجموعة من الأسباب التي تجعل تفويض السلطة غير مرغوب عموماً وهي كالتالي[٢٩]:

١- خوف المدير من فقدان القوة والصلاحية.

٢- الاعتقاد بأن العاملين غير قادرين على عمل قرارات مسؤولة.

٣- تفويض السلطة للعاملين استخدم سابقاً وفشل.

٤- مشاركة صاحب المعلومات يعني تسرب الأفكار والخطط والمعرفة للمنافسين.

٥- ليس كل شخص يريد أن تفوض له السلطة وهؤلاء الذين يرفضون تفويض السلطة يصبحون معزولين.

لقد أصبح تعلم كيف يمكن تفويض السلطة من أجل تقوية قدرة العاملين من أهم التحديات التي تواجه المديرين اليوم. وبإمكان المدير أن يزيد من فعاليته في تفويض السلطة من خلال مايلي[٣٠]:

١- عندما تفوض مسؤولية تأكد من انك أيضاً تعطي صلاحية للقيام بها.

٢- كن مستعداً للتخلي عن دور المدير (الأب) وتوقع دور الشريك.

٣- طمئن مرؤوسيك من خلال الكلمات والعمل على أنه لا بأس من الوقوع في الأخطاء.

٤- مشاركة المعلومات مهم فالعامل المفوض يحتاج إلى معلومات حتى يستطيع الرؤية بشكل أوضح.

٥- قدم فرص التدريب حتى يستطيع العاملون تطوير مهاراتهم حتى يقدموا مسؤوليات عملهم الجديدة بنجاح.

٦- قدم تغذية عكسية دائماً لهم، فهذا بالذات مهم للعاملين الذين تفوض لهم السلطة لأول مرة كما أنه يعزز التعلم وبإمكانه تقديم الاطمئنان المطلوب حول أداء المهمة.

إدارة الإنطباع:

وهي إستراتيجية سياسية تشير إلى الأعمال التي يقوم بها الأفراد للتحكم في الانطباع الذي يأخذه الآخرون عنهم، وأثبتت الأبحاث أن جزأً هاماً من السلوك في المنظمات يدفع رغبة أعضاء المنظمة من أن ينظر إليهم الآخرون بطرق معينة. وإدارة الانطباع بفعالية ربما تكون هامة.

وواحد من أهم أساليب إدارة الانطباع هو الإعاقة الذاتية والتي تشير إلى أي عمل يقام به من أجل تقديم عذر للفشل أو سمعه حسنه للنجاح.

القوة والسياسة:

قضايا القوة والسياسة دائماً تتضمن قضايا أخلاقية، والمدراء يواجهون قضايا أخلاقية في أعمالهم لأنهم يستخدمون القوة والسياسة لتحقيق أهدافهم، وبناءاً عليه فكل مدير لديه مسؤولية أخلاقية وقد ينصح بعض الباحثين بأن سلوك المدير لا بد أن يوافق معايير معينة حتى يكون أخلاقيا هذه المعايير تتضمن[٣١]:

١ - معيار النتائج الهادفة بحيث ينتج عن سلوكه إرضاء للناس داخل وخارج المنظمة.

٢ - معيار حقوق الأفراد بحيث يحترم سلوك المدير حقوق الإنسان مثل حرية الكلام،الخصوصية وغيرها.

٣ - معيار توزيع العدالة فسلوك المدير ينبغي أن يحترم قوانين العدالة فهو يعامل الناس بعدالة وتساوي.

استخدام القوة للإدارة بفاعلية:

لا يمكن أن يحدث أي شيء في المنظمة إلا إذا قام به شخص ما. وعمل الأشياء على الوجه الصحيح هو وظيفة المدير، ولكي تكون مديراً فعالاً لا بد أن تؤثر على أنشطة أعضاء المنظمة الآخرين بنجاح، والتأثير يحتاج إلى ممارسة القوة، وحتى يكون تأثيرك فعالاً لا بد أن تستخدم القوة بفاعلية. واستخدام القوة يعني[٣٢]:

١ - إدراك أن هناك اهتمامات مختلفة في كل منظمة، فليس كل شخص لديه نفس الاهتمامات التي لدى الآخر لذا من المهم معرفة الاهتمامات الموجودة وإلى من تنضم.

٢ - معرفة المكانة التي يشغلها الآخرون الذين لهم علاقة بالقضايا الهامة بالنسبة لك.

٣ - فهم أن القيام بالأعمال يتطلب امتلاك واستخدام القوة.

٤ - إدراك الاستراتيجيات والوسائل التي تستخدم بها القوة التنظيمية وهذا يتضمن فهم أهمية الوقت، استخدام البناء التنظيمي والأشكال المختلفة من القوة الشخصية.

مراجع الفصل الثامن

1 - Parcells, B. (2000). The tough work of turning around a team, **Harvard Business Review**, November, pp. 179-186.

2 - Nash, S. (2000). **Turning team performance Inside Out**, CA: Davies Black , Palo Alto.

3 - Tuckman, B. W. (1965). Deve lopmental sequence in small groups, **Psychological Bulletin**, November, pp. 384-399.

4 - Chatman, J. A., Flynn, F. J. (2001). The influence of Demographic Heterogeneity on the Emergence and Consequence of |Cooperative Norms in Work Teams, **Academy of Management Journal**, N° 5, pp. 956-975.

5 - Goot Nick, M. M., Goot Nick, D. (2000). **Action Tools for Effective Managers,** Amacom, NewYork.

6 - Feaver, D. B. (1982). Pilots Learn to Handle Crises and Themselves, **Washington Post**, September 12, p. A6.

7 - Organ, D. (1988). **organizational Citizenship Behaviour. The good citizen syndrome**, M. A. Lexigton Books Lexington.

8 - Bettenhausen, K. L., Marnighan, J. K. (1991). The Development and Stability of Norms in Groups Facing Interpersonal and Structural Change, **Administrative Science Quarterly**, pp. 20-35.

9 - Cartwight, C., Zander, A. (1968). **Group Dynamics, Research and Theory**, Harper and Row, NewYork.

10 - Hackmen, J. R. (1990). **Groups that work and those that don't, Jossey- Bass Publishers**, Sans Francisco, pp. 6-7.

11 - Sui Pheng, L., Khoo, S. D. (2001). Team Performance Management Enhancement thorough Japanese 5-S Principles, **Team Performance Management,** N° 5, pp. 105-112.

12 - Ivancevich, J. M., Konopaske, R. and Matteson, M.T., **Organizational Behavior and Management**, p. 322.

13 - Guzzo and Dickson, **Teams in Organizations**, p. 325.

14 - Ivancevich, Konopaske and Matteson, **Organizational Behavior Management**, p. 340.

15 - Cook, R. A., Goff, J. L. (2002). Coming of age with self Managed Teams: Dealing with a problem-employee, **Journal of Business and Psychology**, N° 3, pp. 485-496.

16 - Jehn, K.A., Mannix, E.A. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal study of intragroup conflict and group performance, **Academy of Management Journal**, N° 2, pp. 238-252.

17 - Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dys functional conflict on strategic decision making, **Academy of Management Journal,** N° 1, pp. 123-149.

18 - Thompson, J. (1967). Organizations in action, McGraw-Hill, New York.

19 - Sherif, M., Sherif, C. (1956). Experiments in group conflict, **Scientific American**, March, pp. 54-58.

20 - Rahim, M. A. (1986). **Managing Conflict in Organizations**, Praeger, New York.

21 - Neale, M.A., Bazerman , M.H. (1985). The Effects of Framing and Negotiator Over Confidence on Bargaining Behavior and Outcomes, **Academy of Management Journal**, March, pp. 34 -39.

22 - Zetlin, M. (1986). The Art of Negotiating, **Success**, June, pp. 34-39.

23 - Mastenbroek, W. (1989). **Negociate**, Basil Blackwell, Oxford, United Kingdom.

24 - Fisher, R. J. (1990). **The social Psychology of Inter group and International Conflict Resolution**, Springer-Verlag, New York.

25 - Ibid.

26 - Dahl, R. (1957). The Concept of Power **Behavioral Science**, July, pp. 202-203.

27 - French, J. R., Raven, B. (1959). **The Basis of Social Power,** Institute for Social Research, University of Michigan.

28 - Fiol, C. M. (2001). All for one and one for all, **Academy of Management Review**, N° 2, pp. 224-243.

29 - Canger, J. A., Kamungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice, **Academy of Management review**, July P474.

30 - Brownell, E. (2000). Empowerment, the key to exceptional service, **American Salesman**, August, pp. 20-24.

31 - Cavanagh, G. E., Moberg, D. J. (1981). The Ethics of Organizational Politics, **Academy of Management Review**, July, pp. 363-374.

32 - Pfeffer, J. (1992). **Managing with Power**, Harvard Business School Press, Boston.


مصطلحات

مصطلحات

(A)

القدرة (Ability): ذكاء الشخص في إنجاز مهام جسدية أو عقلية.

التكيف (Adaptiveness): هو مقياس الكفاءة التي تشير إلى قدرة التنظيم للإستجابة إلى التغير.

العدوان (Aggression): هو السلوك الذي يجلب الضرر للآخرين.

الرضا أو الإستحسان (Appreciate Inquiry): الطريق الذي تسأل بواسطته أسئلة وتتطلب إجابات في محاولة للسيطرة وتحسين وتطوير المنظمات الموجودة.

نظرية المشاركة (Attribution Theory): عملية يحاول الأفراد بها أن يوضحوا أسباب الأحداث

السلطة (Authority): تكمن السلطة في العلاقة ما بين المواقع والأدوار المتوقعة لشاغلي هذه المواقع.

(B)

السلوك (Behavior): هو أي شيء يفعله الشخص مثل التحدث والسير والتفكير أو الأحلام التي تتم في حالة اليقظة.

تعديل السلوك (Behavior Modification): الطريق للدفع التي تستخدم المبادئ لتحويل أو تعديل الظروف أو الحالات.

نماذج الشخصية الخمسة الكبرى (Big Five Personality Model): النموذج من الشخصية التي تقترح شخصية إنسانية تنقسم إلى خمسة أبعاد مركزية: شخصية إنفعالية، الثبات العاطفي، الشخصية المتوافقة، الواعية، المنفتحة على الخبرة، تجارب الآخرين.

العصف الذهني (bounded rationality Approach): تعبر عن جيل من الأفكار في مجموعة ما عبر مناقشة غير نقدية.

التقليص (Brainstorming): هو نظام من السداد يقلل العدد الفعلي من مراحل السداد لأعداد قليلة بناءً على مراحل السداد.

الإجهاد (Burnout): هو العملية الفسيولوجية المتأتية من ضغط العمل وعدم الراحة الناجمة عن الإجهاد الانفعالي والضغط.

(C)

المركزية (Centralization): بعد للبناء التنظيمي الذي يشير الى المدى لأي من السلطات في صنع القرار المتعلق بالتدابير أو المهام العليا.

التدريب (Coaching): التفاعل اليومي لمساعدة وإرشاد وتشجيع موظف آخر لتحسين فهمه أو فهمها للعمل وتحسين طريقة الأداء.

المعرفة (Cognition): هي بشكل أساسي ما يعرفه الأفراد عن أنفسهم وبيئتهم.

الإنتمان أو الإلتزامات (Commitment): هي معنى من التعريف والمشاركة والولاء يمكن التعبير عنه بواسطة الموظف تجاه الشركة.

الإتصال (Communication): هو عملية نقل المعلومات والفهم عبر الرموز العامة الشائعة.

التعقيد (Complexity): هو بعد من البناء التنظيمي يشير إلى عدة من الوظائف المختلفة أو الوحدات داخل منظمة ما.

الامتثال والطاعة (Compliance): هي كونك في حالة إتفاق مع تشريع محدد أو منظمة و متطلبات مكتبية أو رسمية.

مواجهة الصراع (Confrontation Conflict): السياسة التي تركز على الصراع ومحاولة حله.

القبول والرضا (Consensus): نظرية المساهمة هي الدرجة التي يكون فيها الآخرون مشتركون في نفس السلوك.

التنوع الثقافي (Cultural Diversity): تلك النظم الواسعة من الاختلافات التي تخلق بواسطة الظواهر الثقافية مثل التاريخ والظروف الاقتصادية والشخصيات والسمات الشخصية واللغة والعادات والتقاليد.

(D)

اللامركزية (Decentralization): هي أسلوب تدفع صانعي القرار إلى مشاركة المستويات الدنيا في الإدارة وتتضمن أيضاً المفاوضات لدى سلطة صانعي القرار.

القرار (Decision): هو تلك الوسيلة التي تحقق عض النتائج أو حل بعض المشاكل أو المخرجات للعملية التي تتأثر بواسطة قوى متعددة.

السلوك الدفاعي (Defensive Behavior): عندما يعاق موظف في محاولته لإشباع حاجاته لتحقيق الأهداف فإن عوامل دفاعية واحدة أو أكثر قد تصدر عنه وتلك العوامل الدفاعية تتضمن الانسحاب، العدوان، التدعيم، التعويض، القمع، التعقل.

تفويض السلطة (Delegation of Authority): تلك العملية التي توزع فيها السلطة من خلال منحدر انفعالي في منظمة ما.

التطوير (Development): هو مقياس الفاعلية الذي تشير الى قدرة المنظمة على زيادة مسؤوليتها للأحداث والمتطلبات البيئية لتبين بمعنى آخر مثابه أنها تحتوي على المؤسساتية والثبات والتوحد أو التفاعل.

منحدر الاتصال (Down Word communication): هو الاتصال الذي يأتي من قبل الأفراد في المستويات العليا والهيئات التنظيمية لهؤلاء الذين في مستويات أقل.

صراع الاختلال الوظيفي (Dysfunctional Conflict): هو المواجهة مع المجموعات التي تضر التنظيم وتعيق الانجاز لأهداف المنظمة.

(E)

الكفاءة (Efficiency): هو مقياس الذي يشير إلى القدرة التنظيمية لانتاج مخرجات ذات استخدامات على أقل مستوى للمدخلات.

تفويض السلطة (Empowerment): تشجيع الأفراد أو المجموعات لاتخاذ القرارات التي تؤثر على بيئة العمل.

القوى البيئية (Environmental Forces): هي قوى التغيير وهي تشمل على السوق واجراءاته والتغيرات التكنولوجية، الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والثقافية.

المكافأة العرضية (Extrinsic Reward): هي المكافأة الخارجية عن الوظيفة مثل أرباح الدفع والحوافز.

(F)

المنظمة الرسمية (Formal Organization): هي البناء التنظيمي وسياساته وقوانينه لوحدة ما.

جماعة الصداقة (Friendship Group): هي جماعة رسمية أقيمت في محل العمل بسبب بعض من السمات الشائعة والعامة لأعضائها والتي من المحتمل أنها تمتد للتفاعل بين أعضائها حتى تشتمل على الأنشطة خارج إطار العمل.

الصراع الوظيفي (Functional Conflict): هو المواجهة بين المجموعات التي تعزز وتدعم وتفيد أداء المنظمة.

التحليل الوظيفي (Functional Job Analysis): طريقة لتحليل الوظيفة التي تركز على الاهتمام بالأنشطة الوظيفية المحددة على العمال والآلات والمخرجات، وتلك الطريقة مستخدمة بشكل موسع لتحليل الوظائف المصنفة.

(G)

المشاركة في الربح (Gainsharing): هو نظام المكافأة الذي يشارك فيه الموظفون في الفوائد المالية التي تحدث في المنظمة.

المجموعة (Group): هي فردين أو أكثر متفاعلين مع بعضهما البعض من أجل تحقيق هدف مشترك.

تماسك المجموعة (Group Cohesiveness): هي قوة رغبات الأفراد ليبقوا في مجموعة واحدة وقوة التزامهم وولائهم للمجموعة.

معايير المجموعة (Group Norms): هي المستويات والمعايير المشتركة بين أعضاء المجموعة.

تفكير المجموعة (Group Think): هي تدهور الكفاءة العقلية واختبارات الواقعية والحكم الأخلاقي لأفراد الجماعة من خلال مصلحة وتضامن الجماعة.

(H)

الصلابة أو القسوة (Hardness): هي سمة شخصية تظهر لتميز إستجابة شخص ما للضغط الشخصي الشديد.

الإتصال الأفقي (Horizontal Communication): هو الاتصال الذي يتدفق عبر وظائف في المنظمة.

الإختلاف الأفقي (Horizontal Differentiation): هو عدد من الوحدات المختلفة الموجودة بنفس المستوى في منظمة ما.

(I)

التأثير (Interaction): هو الصفة التي من خلالها تتصرف المجموعة مثل هذا السلوك لكي تغير السلوك لشخص آخر أو مجموعة أخرى.

المجموعة الشكلية (Informal Group): هي التي تكونت بواسطة الأفراد وتطورت بناءً على مصالح عامة وصادقة أكثر من التصميم المعتمد رسمياً.

المجموعات ذات الإهتمامات الخاصة (Interest Group): هي المجموعة التي تتكون بسبب بعض الموضوعات الخاصة.

النزاع بين المجموعات (Intergroup Conflict): يمكن أن يكون وظيفياً أو غير وظيفي.

عامل التغيير الداخلي (Internal Change): من قبل شخص أو مدير يعمل لمنظمة ما والذي يبدأ بعملية التغيير.

القوى الداخلية (Internal Forces): قوى التغيير داخل المنظمة والتي عادة تتبع لعملية ما لأسباب سلوكية معينة.

الإتصال الشخصي (Interpersonal Communication): هو الاتصال الذي يتفق من فرد لفرد آخر وجهاً لوجه.

النزاع الشخصي (Interpersonal Conflict): هو النزاع الذي يمكن أن يواجهه الشخص داخلياً عندما يواجه احباطاً شخصياً أو قلقاً أو إجهاداً.

(M)

الإدارة بواسطة الأهداف (Management by Objectives): هي عملية تكون تحت سيطرة الرؤساء والتابعين الذين يضعون الأهداف لفترة زمنية محددة ثم بعد ذلك يتقابلون ثانية لتفعيل ذلك الأداء.

***الصراع الظاهر* (Manifest Conflict)**: في العادة يكون هذا الصراع واضحاً بين المجموعات المتنازعة والمتشابكة.

النضج (Maturation): هو مصدر للخطأ في الدراسات التجريبية.

المدرب (Mentor): هو الذي يزود شخص بآخر للتدريب والصداقة والضمان المالي والدور الذي يشكل الأمثلة إلى وجهات أقل خبرة.

المهمة (Mission): هي ما يتوقعه المجتمع من المنظمة في مقابل استمرارها وبقاءها.

الإتصال الثقافي المتعدد (Multicultural Communication): ويحدث ذلك عندما يتصل إثنان أو أكثر من أمكنة مختلفة مع شخص آخر.

الأدوار المتعددة (Multiroles): هي الطريقة التي يلعب بها معظم الأفراد أدوارهم بشكل تلقائي.

(N)

الثقافة القومية (National Culture): هي المجموع الكلي للمعتقدات والطقوس والأدوار والعادات الخاصة بمجموعة معينة.

الحاجات (Needs): هي النقائص التي قد يحتاجها الفرد في نقطة معينة بمرور الوقت.

القرارات غير المبرمجة (Non Programmed Decisions): هي القرارات المطلوبة بالنسبة للمشكلات المعقدة والفريدة.

الإتصالات اللاشفهية (Non Verbal Communication): هي الرسائل المرسلة عن طريق حركات ا لجسم وتعبيرات الوجه وحركات العين والرأس.

العادات (Norms): هي مستويات السلوك التي يشترك فيها أعضاء المجموعة.

(O)

السلوك التنظيمي (Organizational Behavior): هو دراسة السلوك الانساني واتجاهاته والآراء خلال الأوضاع التنظيمية ورسم النظرية والطرق والمبادئ من قبل تلك النظم.

المناخ التنظيمي (Organizational Climate): هي مجموعة سمات العمل البيئي وهي الإدراك المباشر أو غير المباشر من قبل المستخدمين الذين يدعون أنهم قوة عظمى في التأثير في سلوك المستخدم.

الثقافة التنظيمية (Organizational Culture): هي نظام واسع المجال من القيم والمعتقدات والمعايير الموجودة في أي تنظيم.

التطوير التنظيمي (Organizational Development): هو العمليه الخاصة للإصلاح والاستعداد للتغيير في الأماكن التنظيمية.

البناء التنظيمي (Organizational Structure): هو النمط الرسمي لكيفية تجميع الوظائف لدى الناس في منظمة واحدة.

(P)

الأداء (Performance): هو النتائج المرغوبة من السلوك.

الشخصية (Personality): هي مجموعة من الخصائص والميول التي تقرر الاختلافات في سلوك الناس.

السلطة (Power): هي قدرة الحصول على الأشياء المبذولة بطريقة خاصة بالأفراد لعمل شيء ما.

العملية (Process): في نظرية الأنظمة، فإن عنصر العملية يتكون من الأنشطة الإدارية والتقنية التي تجلب لتؤثر على المساهمات لكي تحولهم إلى نواتج.

القرارات المبرمجة (Programmed Decisions): هي إجراءات معينة لمواجهة المشكلات الروتينية المتكررة.

(R)

سرعة التغيير (Rapidity of Change): هي السرعة التي تحدث التغيير.

إعادة الهندسة (Reengineering): هي عملية تخلق تغير راديكاليا في العمليات والأنظمة والتراكيب التي تلبي حاجات العميل بكفاءة.

الدور (Role): هي مجموعة منظمة من السلوك.

غموض الدور (Role Ambiguity): هي قلة فهم الشخص للحقوق والامتيازات والإلتزامات للوظيفة.

صراع الدور (Role Conflict): يظهر عندما يتسلم الشخص رسائل غير متوافقة بخصوص السلوك الملائم.

(S)

الرضا (Satisfaction): هو معيار التأثير الذي يشير إلى قدرة المنظمة لإرضاء حاجات المشاركين فيها.

الكفاءة الذاتية (Self Efficacy): هي اعتقاد الفرد بأنه يستطيع تكملة مهمته بنجاح.

الضغط (Stress): هو استجابة كيفية تعديلية بواسطة الأفراد حسب اختلافاتهم يكون ذلك نتيجة أي إجراء أو موقف أو حدث يحدد الطلبات الخاصة بشخص ما.

القلق (Stressor): حدث أو موقف داخلي يكون بالفعل ضاراً للشخص.

الأهداف العليا (Superordinate Goal): هي الأهداف التي لا يمكن أن تتحقق دون التعاون بين المجموعات المتصارعة.

نظرية الأنظمة (System Theory): تتؤكد هذه النظرية على ضرورة المحافظة على العناصر الانسانية للمفاهمة وللتكيف مع البيئة التي تنظمها المنظمة.

(T)

مجموعة المهمة (Task Group): هي مجموعة الأفراد الذين يملكون وحدة لتكملة مشروع أو مهمة وظيفية.

الفريق (Team): هي المجموعة الرسمية من الناس التي تتفاعل بشكل مباشر مع الإلتزامات المشتركة لإنجاز متفق على الأهداف.

التوقيت (Timing): هي النقلة الزمنية التي يتم اختيارها للبدء في طريقة تغيير تنظيمية.

نظرية تميز القيادة (Trait Theory of Leadership): هي محاولة تعريف سمات محددة عقلية طبيعية شخصية مرتبطة بنجاح القيادة وتعتمد هذه النظرية على البحث الذي يربط بين مميزات مختلفة ويضع معايير النجاح.

القيم (Values): هي الأحكام والمعتقدات التي يستخدمها الشخص لمواجهة موقف ما لا بد من إتخاذ رأي فيه.

التفاضل العمودي (Vertical Differentation): هو عدد من مستويات السلطة في المنظمة والمستويات الأكثر سلطة في المنظمة هي الأكثر تعقيداً.

الفرق الإفتراضية (Virtual Teams): تكون موزعة جغرافياً وعملياً أو مجموعة متنوعة ثقافياً من الأفراد التي تعتمد على التقنية التفاعلية.

هذا الكتاب

الاهتمام بفهم السلوك في المنظمات يتزايد يوماً بعد يوم وذلك للدور الذي يلعبه في زيادة الإنتاج وجودة العمل.

ويعرف السلوك التنظيمي بأنه دراسة السلوك البشري في بيئة المنظمة مستخدماً طرقاً ومبادئ من علوم متنوعة كعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم السياسة وغيرها من العلوم.

ولفهم كل عناصر السلوك التنظيمي، يقدم هذا الكتاب نظرة شاملة ومعمقة لكل الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع.

